

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Дніпровський національний університет залізничного транспорту
імені академіка В. Лазаряна

Кафедра «Економіка та менеджмент»

(повна назва)

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

О.М.Гненний
(підпис) (ПІБ)

«_____» _____ 2020__р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

(шифр)

(назва)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код)

(назва)

Спеціалізація (у разі наявності)

Освітньо-професійна програма Менеджмент

(назва)

Тема «Удосконалення управління персоналом підприємства (на прикладі АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»)».

Theme «Human Resources management Improvement based (on the example of JCS “Dnepropetrovsk Switch Plant”)»

Керівник дипломного проекту (роботи) Доцент М.В. Гненний
(посада) (підпис) (ПІБ)

Нормоконтролер Доцент М.В. Гненний
(посада) (підпис) (ПІБ)

Студент групи МО 1926 _____ І. С. Бабаєв
(підпис) (ПІБ)

Student MO 1926 _____ Babaiev Ilhar
(Family name)

Дніпро -2020

Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна
 Факультет Економіко-гуманітарний кафедра «Економіка та менеджмент»
 Спеціальність «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 зав. кафедри

О.М. Гненний

« _____ » _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

до дипломної магістерської роботи студента

Бабаєва Ільгара Сафар огли

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення управління персоналом підприємства (на прикладі АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»)»

Затверджена наказом по університету № 1013 ст від 28.12.2019 р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи 10.12.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи Положення про преміювання робітників АТ ДнСЗ;
Річна звітність АТ «Дніпропетровський стрілочний завод» за 2009 – 2019 рр.;
Положение о подразделении. Должностные инструкции. Порядок разработки.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань до розробки)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ ДнСЗ

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік креслень (з переліком обов'язкових креслень)

1. Організаційна структура управління АТ ДнСЗ

2. Динаміка обсягу реалізації продукції АТ ДнСЗ в поточних і порівнянних цінах

3. Динаміка показників з праці АТ ДнСЗ

4. Структура персоналу АТ ДнСЗ за 2018 -2019 рр.

5. Структура персоналу АТ ДнСЗ за стажем та за професіями

6. Динаміка показників руху персоналу АТ ДнСЗ

7. Графік динаміки та прогнозу середньомісячної заробітної плати персоналу АТ ДнСЗ

8. Динаміка чистого доходу та продуктивності праці АТ ДнСЗ

9. Результати оцінки втрат, пов'язаних з рухом персоналу АТ ДнСЗ

10. Діаграма втрат, пов'язаних з рухом персоналу АТ ДнСЗ

11. Результати анкетування причин звільнення персоналу АТ ДнСЗ

12. Рекомендовані критерії, за які підвищується або знижується КТУ робітників АТ ДнСЗ

13. Інтегральні значення критеріїв складності праці персоналу упроектно-конструкторському відділі

14. Розподіл премії персоналу проектно-конструкторського відділу

6. Консультанти (з назвами розділів)

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «__» _____ 20__ р.

Керівник дипломного проекту _____ М.В.Гненний

(підпис)

(ПІБ)

Завдання прийняв до виконання _____ І.С. Бабасв

(підпис)

(ПІБ)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва розділу дипломної роботи	Термін виконання розділу роботи	Примітки
1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ		
2	АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ ДнСЗ		
3	ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ		

Студент-дипломник _____

Керівник роботи _____

АНОТАЦІЯ

Відомості про обсяг роботи: 118 сторінок, 38 таблиць, 16 рисунків, 56 джерел літератури.

Ключові слова: управління персоналом, аналіз, чистий дохід, прибуток, рентабельність, продуктивність праці, заробітна плата, плинність кадрів, прогнозування, кореляційно-регресійні моделі, втрати, кваліметрична система, мотивація, стимулювання.

У магістерській дипломній роботі представлений огляд теоретичних аспектів управління персоналом підприємств. Розкрито термінологія і зміст понять «управління персоналом», системи та методів управління персоналом. Проведено аналіз основних показників діяльності АТ «Дніпропетровський стрілочний завод» та системи управління персоналом. Розроблено кореляційно-регресійні моделі залежності основних показників з праці від часу, чистого доходу від продуктивності праці щодо їх прогнозування. Удосконалено методика економічної оцінки втрат підприємства у зв'язку з плинністю кадрів; виявлені основні причини звільнення персоналу. Удосконалено методичний підхід щодо оцінки складності праці керівників, фахівців, спеціалістів різних кваліфікаційних категорій на основі кваліметричної системи.

ANNOTATION

Information on the scope of work: 118 pages, 38 tables, 16 figures, 56 sources of literature.

Key words: personnel management, analysis, net income, profit, profitability, labor productivity, wages, staff turnover, forecasting, correlation-regression models, losses, qualimetric system, motivation, incentives.

The master's thesis presents an overview of the theoretical aspects of personnel management of enterprises. The terminology and content of the concepts of "personnel management", systems and methods of personnel management are revealed. The analysis of the main indicators of activity of JSC "Dnipropetrovsk Switchyard" and the personnel management system is carried out. Correlation-regression models of dependence of the main indicators on labor on time, net income from labor productivity on their forecasting are developed. The method of economic assessment of enterprise losses due to staff turnover has been improved; identified the main reasons for the dismissal of staff. The methodological approach to assessing the complexity of the work of managers, specialists, specialists of different qualification categories based on the qualimetric system has been improved.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	10
1.1. Аналіз наукових праць з управління персоналом.....	10
1.2. Система управління персоналом	17
1.3 Особливості існуючих методів управління персоналом підприємства.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ ДнСЗ	37
2.1. Загальна характеристика АТ ДнСЗ	37
2.2 Аналіз основних показників діяльності АТ ДнСЗ.....	45
2.3. Аналіз системи управління персоналом АТДнСЗ	56
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ ДнСЗ.....	70
3.1. Прогнозування основних показників з праці АТ ДнСЗ.....	70
3.2. Удосконалення економічної оцінки плинності кадрів АТ ДнСЗ.....	83
3.3. Шляхи підвищення мотивації та стимулювання праці персоналу АТ ДнСЗ	95
ВИСНОВКИ.....	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	115

ВСТУП

В умовах конкурентного ринкового середовища результативність діяльності підприємств в першу чергу залежить від якісних характеристик персоналу та вміння управлінського апарату ефективно використовувати цей найважливіший виробничий ресурс.

Управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя підприємства, здатного багаторазово підвищити його ефективність, а саме поняття «управління персоналом» розглядає досить широко інтереси, поведінку і діяльність працівників із метою максимального їх використання. Методологічно - це сфера управління кадрами і соціальним розвитком колективу. Більшу частину обсягу робіт з управління кадрами виконують лінійні керівники, а головною рушійною силою виробництва, на сьогоднішній день для організації є персонал - її основне багатство. Нові служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки. Завдання нових служб полягають у реалізації кадрової політики з управління трудовими ресурсами в організації. У зв'язку з цим вони починають розширювати коло своїх функцій і від чисто кадрових питань переходять до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним рухом, попередження конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів. Управління персоналом в такій ситуації набуває особливого значення: воно дозволяє узагальнити і реалізувати цілий спектр питань адаптації цих цінностей. Головне всередині організації - працівники, а за межами - споживачі продукції, послуг. Необхідно повернути свідомість працюючих до споживача, а не до начальника і прибутку. Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом: забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку [1].

Актуальність магістерської дипломної роботи полягає у тому, що на сьогодні в Україні спостерігається зростання рівня безробіття, відтік персоналу за кордон, це веде за собою підвищення вимог до персоналу фірм і підприємств, до організації науково обґрунтованої кадрової політики, до зростання попиту на менеджерів з управління людськими ресурсами, і зниження, в порівнянні з попитом, пропозицій на ринку праці, фахівців високого рівня з урахуванням стратегії розвитку підприємства.

Тому тема магістерської дипломної роботи «Удосконалення управління персоналом АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»» є актуальною і своєчасною.

Мета дипломної магістерської роботи полягає у виявленні сутності управління персоналом на підприємстві, оцінки проблемних питань кадрової політики та розробки шляхів удосконалення системи управління персоналом підприємства. Можна намітити наступні завдання, які вирішуються в даній роботі:

- дослідження сутності процесу та основних напрямків у сфері управління персоналом;
- загальна характеристика АТ ДнСЗ;
- аналіз основних показників діяльності АТ ДнСЗ;
- оцінка поточної ситуації з управління персоналом у АТ ДнСЗ
- прогнозування основних показників з праці АТ ДнСЗ
- удосконалення економічної оцінки плинності кадрів АТ ДнСЗ;
- вдосконалення механізму підвищення мотивації та стимулювання праці.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом локомотивного депо.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні положення щодо удосконалення управління персоналом АТ «Дніпропетровський стрілочний завод».

Наукова новизна в магістерській роботі:

- розроблено кореляційно-регресійні моделі залежності основних показників з праці від часу , чистого доходу від продуктивності праці щодо їх прогнозування;
- удосконалено методика визначення втрат підприємства у зв'язку з плинністю кадрів;
- удосконалено методичний підхід щодо оцінки складності праці керівників, фахівців, спеціалістів різних кваліфікаційних категорій на основі кваліметричної системи.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для вирішення питань:

- прогнозування основних показників діяльності АТ ДнСЗ;
- визначення втрат від плинності кадрів;
- удосконалення розподілу премій керівників, фахівців, спеціалістів підприємства з використанням кваліметричної системи, а для робітників впровадження КТУ.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Аналіз наукових праць з управління персоналом

Управління персоналом є одним з найважливіших напрямків в стратегії сучасного підприємства, оскільки в умовах сучасного виробництва роль людини зростає, і до його здібностям, рівню знань і кваліфікації пред'являються все більш високі вимоги.

Для того, щоб ефективно управляти персоналом і, більш того, оцінювати його ефективність, необхідно знати, що таке управління персоналом і яка мета цього процесу, а також визначити сутність категорії: «персонал», «кадри», «управління персоналом».

Проаналізуємо основні складові системи управління персоналом: суб'єкт управління персоналом і об'єкт управління персоналом.

Суб'єкт управління персоналом - група фахівців, що виконують функції в якості працівників кадрової служби, а також керівники всіх рівнів, що виконують функцію управління по відношенню до свої підлеглих [2].

Об'єкт управління персоналом - окремий працівник, а також якась їх сукупність, виступаюча як трудовий колектив [3]. Об'єктом управління в даному випадку є організована діяльність людей. Це спільна діяльність людей, об'єднаних спільними інтересами або цілями, симпатіями або цінностями, діяльність людей, об'єднаних в одну організацію, що підкоряються правилам нормам цієї організації, що виконують задану їм спільну роботу у відповідності з економічними, технологічними, організаційними і корпоративними вимогами.

Один з найбільш складних об'єктів управління в організації - це персонал в організації, на відміну від матеріальних чинників виробництва він має можливість приймати рішення і критично оцінювати пропоновані керівником вимоги. Ще однією особливістю персоналу є наявність

суб'єктивних інтересів, він вкрай чутливий до управлінських впливів, і його реакцію не завжди можна точно передбачити.

Досліджуючи теоретичне підґрунтя, слід визначити суть економічної категорії «персонал». І. І. Бажан [4] вважає, що персоналом є «сукупність усіх людських ресурсів, які має організація».

На думку А. Г. Гольдфарба [5], персонал – це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності».

О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук [6] визначають персонал як «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників».

Л. В. Балабанова та О. В. Сардак [7] персоналом вважають «сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем».

Найбільш стисле визначення персоналу знаходимо у наукових працях М.П. Беляцького [8] і Н.Л. Гавкалової [9], які характеризують його як співробітників організації: керівників, фахівців, робітників, молодший обслуговуючий персонал. На нашу думку, таке визначення не дає повного уявлення про досліджувану категорію.

Як особовий склад організації, який включає в себе усіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників, визначає персонал А.Я. Кібанов [10].

Як бачимо, наведені вище визначення різняться лише авторським розумінням того, яких саме працівників варто віднести до категорії «персонал». На нашу думку, повним є визначення Л. В. Балабанової та О. В. Сардак, оскільки також вважаємо доцільним відносити до категорії

«персонал» усіх працівників, які є працюють на підприємстві як функціонуюча системи.

Найчастіше для характеристики всієї сукупності працівників підприємства використовують поняття не тільки “персонал”, а також “кадри” і “людські ресурси”. Але в сучасних умовах виробництва посилюється роль людського фактору як джерела прогресивного економічного зростання і спостерігається теоретичне розмежування поглядів науковців на сутність і значення вищезазначених термінів.

Кадри є соціально-економічною категорією, яка характеризує не якість окремо взятого індивіда, а сукупність працівників, об’єднаних у трудовий колектив для спільного досягнення цілей діяльності підприємства. Дана категорія відображає основний (штатний) склад кваліфікованих працівників, які здобули спеціальну освіту, володіють необхідними навичками для виконання поставлених завдань, є спеціалістами у визначеній сфері діяльності і перебувають у постійних трудових відносинах з підприємством [11].

В деяких країнах до кадрів відносять лише інженерно-технічний склад підприємства: керівників вищої та середньої ланки, спеціалістів, які мають вищу професійну освіту [12].

Таким чином, ми бачимо, що головна відмінність між категоріями «персонал» та “кадри” полягає у відсутності вимоги постійної зайнятості та наявності високої кваліфікації працівника підприємства. Тому можна стверджувати, що “персонал” є більш універсальним терміном, ніж “кадри”.

Поява терміна «людські ресурси» пов’язана із розвитком теорії людського капіталу і запровадженням ціннісного підходу до людини-працівника. Водночас запровадження у науковому обігу цього терміна також обумовлене необхідністю доповнення переліку наукових категорій поняттям «людські ресурси». Кількісно, це показник як джерело сукупної пропозиції праці, характеризують такі категорії, як населення, економічно активне населення, трудові ресурси [13].

В Україні всі ці показники мають тенденцію зменшення, в першу чергу, у зв'язку з відтоком трудових ресурсів за кордон, кризових явищ політичного, економічного характеру, зростанням безробіття, що негативно впливає на ринок праці, а також на забезпечення підприємств висококваліфікованими кадрами.

Проведене дослідження показало, що в літературі можна зустріти приклади різного тлумачення поняття «управління персоналом». Одні автори у визначенні акцентують увагу на організаційну сторону управління, оперуючи метою і методами, за допомогою яких можна досягти цих цілей, інші роблять упор на змістовну частину, яка відображатиме функціональну сторону управління.

Розглянемо докладніше значення термінів управління персоналом і управління людськими ресурсами, які, на нашу думку, є близькими за значенням. В обох випадках об'єктом управлінського впливу виступає працівник, різниця ж полягає в тому, що другий термін зазначає специфічний підхід до працівника як до особливого ресурсу, правильне використання якого дозволяє досягти поставленої мети при мінімальних витратах і максимумі ефективності.

Більшість економістів розглядають вищезгадані поняття як синоніми і надають їм наступні визначення. Так, Щокін Р. В. управління персоналом трактує як процес забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників; діяльність, що виконується всіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації (підприємства, фірми, установи), яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації та особистих цілей кожного з них [14].

В. М. Данилюк, В. М. Петюк та С. О. Цинбалюк [6, с. 43] вважають, що управління персоналом – це частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації [1].

Крушельницька А. В. та Мельничук Д. П. під управлінням персоналу розуміють цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, спрямовану на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Згідно з їхнім підходом, управління персоналом передбачає системне, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [6].

А. А. Грішнова під управлінням людськими ресурсами розуміє перш сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства в сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. А в більш широкому розумінні розвиток персоналу охоплює також питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших [15].

В економічній енциклопедії управління персоналу трактується як комплекс засобів кадрової роботи, цілеспрямоване активне вплив керуючих (кадрових менеджерів) підприємства (фірми, компанії) з допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних засобів на підвищення виробничої і творчої активності працівника і розробку перспективної кадрової політики [16].

На думку Одегова Ю. Р. і Журавльова П. В., що сутність управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство компанії, яке потрібно розвивати, мотивувати і використовувати разом з іншими ресурсами з метою досягнення її стратегічних цілей [17].

Маслов Е. В. визначає управління персоналом як цілеспрямована дія на людину - носія здібності до праці, з метою отримання максимального результату від його діяльності, гуманізації здійснюваних на підприємстві заходів технічного прогресу [12].

Альтернативою розглянутих визначень управління персоналом є підхід, згідно з яким основна увага зосереджується на змістовній частині даного процесу, що відображає функціональний бік управління. Наприклад, Марр Р. і Флиастер А. під управлінням персоналом розуміють сферу діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення працівників, організація їх діяльності, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород, соціальних послуг і участі в прибутках, управління витратами на персонал і т. д. [18].

З точки зору професора А.С. Пелиха, управління персоналом - це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей [19].

Десслер Г. управління персоналом організації трактує як цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепцій, стратегію і кадрову політику, принципів, методи і технологію управління персоналом [20].

В цілому, термін «управління персоналом» можна трактувати як процес впливу на колектив організації в процесі виробництва для досягнення найкращих результатів при мінімальних витратах.

Поняття «управління персоналом» необхідно розглядати з точки зору сучасних вчених в області економіки і управління.

Горфинкель В.Я. наводить ще більш широке трактування цього терміну. З його точки зору, управління персоналом - це сукупність принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал, які забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства [21].

Як бачимо, всі вищенаведені трактування даного поняття переважно роблять акцент на організаційному механізмі управління. Управління персоналом характеризується як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємств.

Управління персоналом здійснюється на основі концепції, яка формується відповідно до вимог макро- і мікроекономічних умов, в яких розвивається організація.

Сучасна концепція управління персоналом являє собою систему теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій [17].

Концепція філософії управління персоналом включає: розробку методології управління персоналом, формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом.

Методологія управління персоналом припускає розгляд поняття, сутності персоналу організації, як об'єкту управління, процесу формування поведінки індивідів відповідного цілям і задачам організації, методів і принципів управління персоналом.

Кожне з наведених визначень варте уваги, хоча дуже рідко автори зазначають, що основною метою управління персоналом є досягнення цілей функціонування підприємства, адже система управління персоналом є складовою системи управління підприємством у цілому.

Сьогодні науковці, аналізуючи питання управління персоналом, звертають увагу переважно на напрями маркетингу персоналу, управління знаннями та стратегічного управління персоналом.

1.2. Система управління персоналом

Технологічне забезпечення системи управління персоналом включає проектування системи управління персоналом, до якого необхідно підходити з позиції системного підходу.

Системний підхід при проектуванні системи УП всіх рівнів ієрархії дозволяє комплексно підійти до вирішення цієї проблеми. Проектуються всі функціональні та цільові підсистеми, підсистеми забезпечення управління, підсистема лінійного керівництва. Проектується взаємозв'язку всіх компонентів цілісної системи між собою і всередині системи, а також із зовнішнім середовищем.

Таким чином, методологічною основою побудови системи управління персоналом є системний підхід до використання людського фактора. Підсистема управління персоналом тісно взаємодіє з іншими підсистемами – фінансової, інноваційної, інвестиційної, стратегічного планування, виробничої, збутової.

У табл. 1.1 представлені основні елементи системи управління персоналом. У ній також наводиться порівняльна характеристика різних підходів до управління персоналом [10].

Таблиця 1.1

Структура основних елементів, що формують систему управління персоналом

Елементи системи УП	Класичний підхід до управління персоналом	Сучасний підхід до управління персоналом
1	2	3
Ресурси фірми	Фізичний і грошовий капітал	Фізичний та грошовий капітал Людські ресурси
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу на фірму	Грошовий стимул	Активний пошук Реклама Соціальні пільги
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за

		принципом “витрати – вигода”
Форми навчання	На робочому місці	Поза фірми, включаючи загальну освіту
Соціальна інфраструктура	Відсутня	Формуються окремі компоненти за принципом “витрати – вигода”
Стиль керівництва	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна Групова
Регламентація виконавця	Жорстка	Різна ступінь свободи в організації праці
Мотивація до праці	Індивідуальна	Поєднання морально-економічних стимулів, використання різних мотивів діяльності
Горизонти (терміни) планування	Короткостроковий	Період життєвого циклу людських ресурсів
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

З таблиці бачимо, що у сучасному управлінні відбувся зсув акценту з адміністративно-регламентованих методів, орієнтованих головним чином на досягнення цілей організації, на більш гнучкі, методи, що розвиваються, орієнтовані на людину в організації та задоволенні його вищих потреб.

Така зміна орієнтирів в управлінні персоналом мала тривалу попередню еволюцію загального менеджменту організації. Одна з перших концепцій управління персоналом базується на постулатах «школи наукового управління», в яких один з головних принципів – мінімізація вкладень у найману силу. У 70-х роках з'явилася концепція «людських ресурсів управління», що виникла в результаті синтезу шкіл «людських відносин» та «поведінкових наук», що дозволило визнати економічну доцільність капіталовкладень в робочу силу [8]. При такому підході простежується пряма залежність величини доходу від індивідуальної продуктивності працівника, його творчого підходу і самореалізації.

Застосування концепції «людських ресурсів» вимагає здійснення кадрово-освітньої політики на рівні корпорації та держави. Корпорація є

соціотехнічною системою. Цей підхід дозволяє представити корпорацію як сукупність двох систем: технічної і соціальної, які здійснюють принципово відмінні функціональні дії.

Дії технічної системи передбачувані і контрольовані, тому що являють собою реакцію об'єкта управління на отриману від органу управління команду.

Соціальна (особистісна, людська) підсистема пов'язана з вчинками і реакціями людей на команди керування, які не можуть бути однозначними і передбачуваними. Ефективність дії даної підсистеми спочатку пов'язана з підбором кадрів, тобто кадровою політикою.

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі відомі різні трактування поняття «система управління персоналом».

У магістерській роботі проведемо аналіз даних визначень терміна «система управління персоналом», результати якого наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи науковців щодо визначення терміна
«Система управління персоналом»

№ п/п	Автор	Визначення
1	Управління організацією: Енциклопедичний словник [13]	система -, в якій реалізуються функції управління персоналом; включає підсистему загального і лінійного керівництва і ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.
2	Корсаков Д.О. [23].	виокремлює такі підсистеми: - аналізу та планування персоналу; - найму та обліку персоналу; - мотивації персоналу; - оцінки персоналу; - управління розвитком персоналу; - створення умов праці; - інформаційного забезпечення - розвитку організаційної структури

		управління; - правового забезпечення.
3	Пошелюжна Л.Б. [24].	включає такі підсистеми: аналізу та планування; підбору та найму; оцінювання; організації навчання та підвищення кваліфікації; атестації та ротації кадрів; мотивації; обліку співробітників; організації трудових відносин; створення умов праці; соціального розвитку та соціального партнерства; правового та інформаційного забезпечення процесу управління персоналом.
4	Сардак О.В.[25].	елементи структури системи управління персоналом: - підсистему HR-орієнтирів і планування; - підсистему забезпечення та організації роботи персоналу; - підсистему персонал-маркетингу; - підсистему формування та використання персоналу; - підсистему розвитку й активізації HR-потенціалу.
5	Маслова Е.В. [26].	це посадові обов'язки працівників підрозділів системи управління персоналом, пов'язані з впливом на персонал і виконувані головним чином службою управління персоналом і лінійними керівниками підрозділів організації. Іншими словами, система управління персоналом включає в себе безліч детальних функціональних підсистем.
6	Кібанов А.Я. [10].	це система, в якій реалізуються функції управління персоналом
7	Пелих А.С. [19].	це підсистема управління організацією в цілому, вона має свою зовнішню і внутрішню середу.
8	Одегов Ю.Г. [17].	це система, яка включає розробку концепції і стратегії кадрової політики і методів управління персоналом, проведення маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі

9	Егоршин А.П. [27].	це відкрита система, яка знаходиться в постійній взаємодії із зовнішнім середовищем є джерелом формування трудових ресурсів, споживачем результатів з діяльності, а також середовищем існування і розвитку працівників
---	--------------------	--

Як бачимо відповідно даних табл. 1.2, більшість авторів розкривають в повній мірі тільки склад системи управління персоналом: Корсаков Д.О. [23]., Пошелюжна Л.Б. [24], Сардак О.В.[25], Маслова Е.В. [26], Кібанов А.Я. [10].]

На відміну від інших автор Пелих А.С. вказує на наявність зовнішнього і внутрішнього середовища, не торкаючись при цьому її складу або структури [19]. У той час як Егоршин А.П. в своєму визначенні даного терміну робить акцент на працівника як складової частини системи [27]. Одегов Ю.А. розглядає систему управління персоналом тільки з точки зору виконання цілей самої системи [17].

Слід також зазначити, що система управління персоналом складається з ряду підсистем, які Кібанов А.Я. розкриває наступним чином [10]:

1. Лінійне керівництво здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними і виробничими підрозділами.

2. Планування і маркетинг персоналу виконує такі функції: розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація кадрового планування, планування і прогнозування потреби в персоналі.

3. Управління наймом і обліком персоналу: оформлення та облік прийому, звільнень і переміщень, відбір персоналу, організація співбесіди, профорієнтація і організація раціонального використання персоналу, документальне забезпечення системи управління персоналом.

4. Управління трудовими відносинами: аналіз і регулювання взаємовідносин; соціально-психологічна діагностика, управління виробничими конфліктами і стресами.

5. Забезпечення нормальних умов праці виконує такі функції: дотримання психофізіології праці, дотримання санітарно-гігієнічних норм, охорона праці і навколишнього середовища.

6. Управління розвитком персоналу здійснює: навчання, переподготовку та підвищення кваліфікації; планування і контроль ділової кар'єри; введення в посаду і адаптацію нових працівників, поточну періодичну оцінку кадрів.

7. Управління мотивацією і стимулюванням праці виконує такі функції: управління мотивацією і стимулюванням трудової поведінки, розробка системи оплати праці; розробка форм морального заохочення, нормування і тарифікація трудового процесу, організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом.

8. Управління соціальним розвитком здійснює: забезпечення охорони здоров'я і відпочинку; розвиток культури і фізичного виховання; управління житлово-побутовим обслуговуванням; організація громадського харчування, організацію соціального страхування.

9. Розвиток організаційної структури управління виконує такі функції як: аналіз ситуації, що організаційної структури управління, проектування і формування нової організаційної структури, розробка штатного розкладу.

10. Правове забезпечення управління персоналом здійснює: рішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядчих та інших документів по управлінню персоналом, рішення правових питань господарської діяльності.

11. Інформаційне забезпечення СУП виконує наступні функції: ведення обліку і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи органів масової інформації організації.

Всі підсистеми зв'язані єдиною метою підприємства - підвищенням продуктивності праці на основі максимально можливої реалізації потенційних здібностей працівників. Всі підсистеми спрямовані на те, щоб ці

здібності в умовах підприємства повністю розкрилися, в залежності від розмірів організацій склад підрозділів змінюється.

Управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої фірми і розглядається як система організації та управління процесами відбору, навчання та оцінка кадрів, будучи підсистемою в загальній структурі. Можна представити схему процесів з управління персоналом (рис.1.1) [28].

За своїм змістом організаційна та соціально-економічна основа системи управління персоналом включає в себе:

- встановлення чіткого порядку і регламенту визначення цілей і постійне уточнення перспективних і поточних завдань, що стоять перед підрозділом в цілому, а також перед кожним функціональним органом управління і структурною ланкою;



Рис.1.1– Схема основних процесів роботи з персоналом

- формування та постійне вдосконалення організаційної структури управління, пов'язане з уточненням кількості підрозділів і функціональних органів управління, положень, що регулюють діяльність, формальних, регламентованих правовими актами зв'язків між ними, професіограм для кожної посадової особи, включаючи посадові інструкції і моделі посад;

- безперервне поліпшення умов, що визначають рівень організації праці працівників (підвищення ступеня відповідальності, збагачення праці, вдосконалення організації праці та обслуговування робочих місць тощо);
- постійне вдосконалення економічної діяльності підрозділу, створення найбільш сприятливих умов для оптимального поєднання колективних, індивідуальних інтересів з інтересами організації, шляхом постійного оновлення систем і норм стимулювання;
- прогнозування та планування потреби в кадрах, кваліфікація та ділові якості яких відповідали б вимогам, і шляхи забезпечення ними державної служби.

Кожне з перерахованих напрямків входить до функціональних обов'язків конкретних органів управління, але координує та спрямовує їх роботу служба з управління персоналом.

Глобальна мета управління персоналом складається у формуванні, розвитку та реалізації з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу організації [28]. Це означає поліпшення роботи кожного співробітника для того, щоб він оптимальним чином нарощував і використовував свої трудовий і творчий потенціал і завдяки цьому сприяв досягненню спільної мети, а також підтримував діяльність інших співробітників в цьому напрямку. Для досягнення цієї основної мети реалізується ряд локальних, що представляють собою цілі-засоби.

Серед цілей, сформованих за факторною ознакою, слід виділити цільове забезпечення загальних функцій управління, які діють на всіх рівнях управління:

- планування (координація очікуваних результатів і способів їх досягнення);
- організація і регулювання (координація дій для досягнення результату);
- облік і контроль (отримання інформації про досягнення результатів);

- стимулювання (розподіл фінансових ресурсів між усіма ланками й об'єктами).

Система цілей для управління персоналом розглядається дwoяко. З одного боку, вона повинна відповідати на питання: які конкретні потреби працівників, задоволення яких вони в праві вимагати у адміністрації. З іншого боку, система повинна визначити: які цілі ставить перед собою адміністрація для Вашого персоналу і які для цього необхідно створити умови. Ці цілі не повинні бути суперечливими.

Система цілей служить базою для визначення складу функцій управління. Для формування функцій необхідно виявлення їх об'єктів і носіїв. Носіями функцій управління виступають: керівництво органу, заступники керівників, керівник служби управління персоналом або заступник директора з кадрів, спеціалізовані підрозділи з управління персоналом і фахівці з управління персоналом (вони також одночасно є і носіями і об'єктами). Об'єктом управління є персонал підприємства.

Сучасна концепція управління персоналом схиляється до пріоритетності передачі великого обсягу управлінських функцій безпосереднім керівникам того чи іншого колективу. При цьому вони повинні отримувати необхідну професійну та методичну допомогу.

Загальним та головним завданням управління персоналом є забезпечення відповідності якісних і кількісних характеристик персоналу цілям організації.

Якісні характеристики:

- здібності (рівень освіти, обсяг знань, професійні навички, досвід роботи);
- мотивація (коло професійних і особистих інтересів, прагнення досягти чого-небудь);
- особисті якості, що впливають на виконання професійної ролі.

Система управління персоналом – це сукупність елементів (цілі, функції, кадри, технічні засоби, інформація, методи організації діяльності та управління), які формують кадровий комплекс підприємства.

Служба управління персоналом вирішує ряд завдань, які можна розділити на основні і додаткові. До основних відносяться [10]:

- розробка кадрової концепції, кадрової політики, надання кадрових систем та інструментів;
- оформлення трудових взаємовідносин;
- набір, умови прийняття на роботу, відбір, визначення вимог і завдань вакантних посад, проведення співбесіди планування кар'єри;
- підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації;
- виявлення соціальної напруженості та її зняття;
- аналіз робочого місця і робочих процесів;
- оцінка результативності праці працівників;
- консультування та підтримка керівних працівників;
- співучасть у прийнятті рішень з кадрових питань і т.п.

Додаткові завдання: охорона праці і техніка безпеки, розрахунок та виплата заробітної плати, надання різного роду послуг (наприклад, інформування, вирішення соціальних проблем людей).

Отже, концепція управління персоналом є концентрованим вираженням методології менеджменту в тій її істотній частині, яка становить зміст соціально-економічного боку управління підприємством і має безпосереднє відношення до людини.

Під організаційною структурою управління організацією розуміється співвідношення повноважень, функцій, прав, обов'язків, відповідальності між управлінськими ланками, що виявляється за допомогою інформаційних зв'язків між ними і впливають на результат їх діяльності.

Структура управління підприємством дає уявлення про її підрозділи, служби і окремих посадових осіб, їх спеціалізації, співпідпорядкованості і взаємозв'язку.

Велику частину організаційних структур механістичного (бюрократичного) типу можна розділити на дві категорії: функціональні і дивізійні структури [14]. Функціональні структури будуються на основі угруповання працівників у відділи за функціональною ознакою; дивізійні структури – за географічною чи продуктовою ознакою. Останнім часом найбільше зацікавлення представляє комбінована або матрична структура.

У табл.1.3 представлена структура відділу кадрів близька до оптимального варіанту для підприємства усередині середнього або великого підприємства будь-якої організаційно-правової форми [14].

Останнім часом йде пошук оптимальних структур всередині організації, розробляються різні моделі організаційних структур.

Сучасна система управління, щоб бути ефективною, має відповідати трьом головним вимогам:

- повинна бути ефективна;
- регулярно оновлюватись;
- забезпечувати помірну чутливість до зміни зовнішнього середовища.

При цьому форма організації повинна спиратися на три базових блоки, кожен з яких повинен відповідати одній з вимог. Для забезпечення ефективності є блок «стійкості»; для здійснення регулярної оновлюваності – блок «підприємливості», а щоб забезпечити профілактику окостеніння – блок «ломки звичок» (систематичне перемикання уваги персоналу на нові задачі) [15]. Система управління повинна бути готова до постійних реорганізацій, тобто готова регулярно впроваджувати нові відділення, перерозподіляти ресурси для збільшення ефективності, залучити таланти і об'єднати їх проектні групи.

Таблиця 1.3

Організаційна структура відділу кадрів

Сектор найму робочої сили	Сектор підготовки і просування персоналу
Планування Набір Відбір Інтерв'ювання, тестування	Розробка програм навчання Профнавчання Коригування життєвих планів

Сектор найму робочої сили	Сектор підготовки і просування персоналу
Організація інших випробувань	
Сектор стимулювання і оплати праці	Сектор вивчення кадрів, оцінки кадрів
Аналіз трудових процесів Планування витрат на персонал Тарифні угоди Вивчення мотивації праці Встановлення систем стимулів і компенсацій Розробка систем оплати праці: тарифних і безтарифних Розробка інших методів оплати праці	Аналіз якості трудового життя, ступеня задоволення найважливіших особистих потреб через діяльність в організації Визначення морально-психологічного клімату в колективі Організація оцінки кадрів Переміщення в середині підприємства Оцінка змісту праці Планування оптимального складу персоналу
Сектор трудових відносин	
Вивчення соціальної напруженості Укладення колективних договорів Розвиток відносин з органами робочого самоврядування	
Сектор стратегічного управління персоналом	Сектор профорієнтації та адаптації
Розробка стратегії управління персоналом для досягнення цілей організації Планування розвитку персоналу Аналіз інформації щодо ринку праці Планування потреби в персоналі Забезпечення керівництва кадрової інформацією	Профорієнтація в колективі Адаптація кадрів в колективі Планування збереження персоналу
Сектор охорони праці та техніки безпеки	
Група медичного обслуговування персоналу Курси з охорони праці Вивчення умов праці та їх коригування Управління відносинами з охорони праці	

Підрозділи, носії функції управління персоналом – розглядаються в широкому сенсі як служба управління персоналом. Конкретне місце і роль цієї служби в загальній системі управління організацією визначаються місцем і роль кожного спеціалізованого підрозділу з управління персоналом і організаційним статусом його керівника. Цей організаційний статус підтверджується набором повноважень і відповідальності, закріплених документально. Кадрова служба займає певне положення в організаційній структурі. Її авторитет залежить від рівня професійної підготовки співробітників, корисності служби, ступеня впливу на кадрові процеси.

1.3 Особливості існуючих методів управління персоналом підприємства

Без управління людьми не може існувати жодне підприємство. Без кваліфікованих кадрів підприємство не зможе досягти своїх цілей. Доходи будь-якої фірми в першу чергу залежать від того, наскільки професійно працюють в ній фахівці.

Персонал як об'єкт управління має власні властивості (організаційно-структурні, психологічні), що вимагають вмілого обліку в практичній роботі управління персоналом (УП) направлено на досягнення ефективної діяльності організації і справедливості взаємин між працівниками. Гнучка організація праці, самоорганізація працівника і груп працюючих стає відправною точкою створення систем управління людськими ресурсами [29].

Методи управління – це сукупність прийомів і способів впливу на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей, тобто способи впливу на колектив і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у виробничому процесі. Методи підрозділяються на три групи [30] (рис.1.1):

- організаційно-адміністративні, засновані на прямих директивних вказівках;
- економічні, обумовлені економічним стимулами;
- соціально-психологічні, застосовувані з метою підвищення соціальної активності працівників.

Адміністративні – можливі три форми прояву цього методу:

- обов'язкове розпорядження (накази, заборона);
- погоджувальні (консультація, дозвіл компромісу);
- рекомендації, побажання (рада, роз'яснення, побажання).

Організаційний вплив на структуру управління здійснюється шляхом організаційного регламентування, нормування, інструктування.

Розпорядчий вплив на колектив чи особистість передбачає підпорядкування, яке буває трьох типів:



Рис.1.2– Система методів управління персоналом

- вимушене чи зовні нав'язане (супроводжується почуттям залежності і приймається як натиск зверху);
- пасивне (задоволення, викликане звільненням від прийняття самостійних рішень);
- усвідомлене, внутрішньо обґрунтоване підпорядкування.

Прямі дії можуть посилити пасивність персоналу і чи привести до прихованого непокорі. Тому найбільш ефективні непрямі методи впливу, які здійснюються за допомогою постановки завдань і створення стимулюючих умов.

Економічні методи виступають у таких формах: планування, аналіз, надання економічної самостійності. Це викликає матеріальну зацікавленість працівників результатами своєї праці.

Матеріальне стимулювання представляє собою вплив на персонал шляхом грошових виплат і надання інших матеріальних прав, величина і характер яких сприяє збільшенню внеску працівника в досягнення цілей організації. Матеріальне стимулювання здійснюється в грошовій та не грошовій формі. До грошового матеріального стимулювання відносять: основну і додаткову частину заробітної плати (стимулюючі грошові виплати і виплати компенсаційного характеру, передбачені законодавством України, тарифними угодами і внутрішніми положеннями організації), підприємницький дохід працівників, інші грошові виплати, передбачені внутрішніми положеннями організації. Негрошове матеріальне стимулювання включає в себе не грошові форми оплати праці та інші права і пільги матеріального характеру, що надаються працівникові державою і організацією відповідно до чинного законодавства, трудовими угодами, колективними і трудовими договорами та іншими внутрішніми положеннями підприємства [31].

Формами негрошового матеріального стимулювання є:

- виплати натурального характеру (товари, що видаються в порядку натуральної оплати);
- знижки на придбання товарів, в тому числі і з асортименту, що реалізовується в магазині);
- оплата послуг та різного роду пільги (на придбання путівок, оплати харчування, житла, навчання, транспорту, медичних послуг);
- оплата медичних страховок;
- негрошова матеріальна допомога у важких і кризових ситуаціях (у зв'язку хворобою, нещасними випадками, втратою близьких родичів);
- матеріальні нефінансові винагороди (великі і невеликі подарунки, сувеніри);

- подарунки до дня народження, до весілля, з нагоди народження дитини;
- сімейні подарунки (святкові продуктові набори, абонементи в оздоровчі та культурні установи, квитки в театри);
- спільне проведення дозвілля, який організовується керівництвом (святкові та ювілейні торжества, заміські екскурсії, поїздки, спільні обіди і корпоративні вечірки).

Вплив негрошових виплат на поведінку персоналу носить двоякий характер. З одного боку, вони підвищують рівень споживання працівника, з іншого боку, служать засобом морально-психологічного стимулювання. Економічні методи передбачають вплив на окремого працівника, групи працівників (наприклад, підрозділи підприємства) або в цілому на весь колектив.

Соціально-психологічні методи – сукупність специфічних способів впливу на особистісні відносини і зв'язки, що виникають у трудових колективах. Для найбільшої ефективності впливу необхідно знати психологічні особливості виконавців, соціально-психологічні характеристики колективів; використовувати прийоми, які носять особистісний характер (особистий приклад, авторитет, переконання, змагання, ритуали, культура та інше). Прийоми і способи соціально-психологічного впливу визначаються компетентністю і здатністю керівника.

Соціологічні методи управління служать для оцінки місця і призначення співробітників у колективі, для виявлення неформальних лідерів і забезпечення їм підтримки, використання мотивації персоналу для досягнення кінцевого результату праці, попередження міжособистісних конфліктів у колективі і також для забезпечення ефективних комунікацій. До числа соціологічних методів управління персоналом відносять моральне стимулювання (а точніше використання мотивацій співробітників), соціальне планування, соціологічні дослідження, оцінку особистісних якостей, партнерство, змагання, управління конфліктними ситуаціями.

Мотивами називають спонукання людської поведінки, що базуються на суб'єктивних відчуттях недоліків чи особистих стимулів. Як вже говорилося, існують різні теорії мотивацій, які успішний менеджер зобов'язаний знати і правильно використовувати ці класифікації потреб.

Наприклад, мотиви людської поведінки можна впорядкувати за допомогою піраміди Маслоу (рис.1.3) [32]:



Рис. 1.3 – Піраміда Маслоу

А також можна навести приклади задоволення цих потреб (рис.1.4):

Потреби	Шляхи задоволення
Самовираження, самоповага	Реалізація свого потенціалу, отримання нових знань, розширення області повноважень
Повага, визнання зі сторони оточуючих	Компетентність у своїй професії, самостійність, право приймати рішення
Соціальні (причетно, взаємодії, підтримки)	Приналежність до спорідненої групи, контакт з оточуючими, спілкування
Безпека, захищеність, впевненість у наступному дні	Збереження стійкості, забезпечення грошового доходу для задоволення фізіологічних
Фізіологічні	Харчування, житло, одяг, секс

Рис. 1.4 – Приклад задоволення потреб

Менеджери повинні готувати людей з яскраво вираженою потребою влади до заняття високих посад, давати їм можливість проявляти свої лідерські якості, з високорозвиненою потребою успіху – потрібно давати завдання помірною ступеня складності і ризику і регулярно заохочувати їх відповідно до досягнутих результатів, з потребою причетності - давати роботу з можливістю спілкування.

Соціальне планування служить для сформування соціальних цілей та критеріїв і розробки соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, умови праці тощо) і планових показників, а також для регулювання відносин всередині колективу. Конкретними методами соціального нормування є правила внутрішнього трудового розпорядку, правила внутрішньофірмового етикету (для забезпечення етики поведінки співробітників і діяльності організації видають етичний кодекс, або кодекс поведінки), форми дисциплінарного впливу [33].

Дуже часто в практиці управління персоналом менеджери використовують соціологічні дослідження. Соціологічні методи дослідження складають науковий інструментарій в роботі з персоналом, вони надають необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки і навчання персоналу і дозволяють обґрунтовано ухвалювати кадрові рішення. До методів соціологічних досліджень відносять: анкетування, інтерв'ю, соціометричні спостереження, метод спостереження, співбесіди і т.п.

Анкетування – важлива процедура оцінки та відбору претендентів. Цей метод служить не тільки для відсіву кандидатів на вакантне місце, але також для визначення факторів, що потребують більш пильної вивчення. Спотворення інформації в анкеті є приводом для звільнення співробітника. Інтерв'ю передбачає підготовку інтерв'юера до розмови, а потім у ході діалогу зі співрозмовником – повчання необхідної інформації. Інтерв'ю є неідеальним методом особистісної оцінки працівника, так як при його проведенні виникає ряд проблем, пов'язаних з психологічними та емоційними факторами.

Ще одним видом соціологічного дослідження прийнято вважати соціометричний метод. Він необхідний для аналізу дружніх і ділових взаємозв'язків в колективі (це теж необхідно знати керуючому персоналом для правильного підходу до своїх підлеглих). На основі анкетування співробітників будується матриця переважних контактів між людьми, яка також показує і неформальних лідерів у колективі. Соціометрична структура групи несе важливу інформацію про характер міжособистісних відносин в групі [34].

Метод спостереження дозволяє успішному менеджеру виявити якості та особистісні характеристики співробітників, які часто виявляються лише в неформальній обстановці або крайніх життєвих ситуаціях (аваріях, стихійних лихах, зіткненнях).

Співбесіда зазвичай проводиться у вигляді неформальної бесіди, в якій вирішуються невеликі кадрові завдання, використовується при ділових бесідах, при прийомі на роботу, у виховних заходах.

Оцінка особистісних якостей співробітників допомагає керуючому використовувати повною мірою людські ресурси для досягнення результатів фірми. Особистісні якості співробітників відображають їх внутрішній світ, який безпосередньо впливає їх трудову діяльність і є невід'ємною частиною соціології особи. Особистісні якості діляться на ділові – визначальні результативність вирішення конкретних завдань і виконання рольових функцій; моральні (етичні), яка відображає особисті моральні якості співробітника.

Партнерство служить для забезпечення різноманітних форм взаємовідносин у колективі. На відміну від формальних зв'язків співпідпорядкованості (визначають взаємозалежність співробітників) у партнерстві всі виступають рівноправними членами групи. Існують такі форми партнерства: ділові, дружні, за захопленнями. Партнерські відносини будуються на основі взаємоприйнятних питань переконання, наслідування, прохань, порад, похвал.

До соціологічних методів управління відноситься і змагання. Змагання виражається в прагненні співробітників бути першими, найкращими, в прагненні до успіху і самоствердження. Менеджер повинен створювати ситуації, в яких можна використовувати цей метод, для концентрації та підвищення ефективності роботи персоналу.

У кожній організації відбуваються різні конфлікти, висококваліфікований менеджер повинен намагатися їх уникати, але ще одним видом соціологічних методів є управління конфліктами.

використання системи винагород – заохочення конструктивної поведінки виконавців і керівників.

Що до психологічних методів впливу, то вони спрямовані на регулювання відносин між людьми і, як правило, індивідуальні і спрямовані на конкретну особистість. Особливість цих методів – вони спрямовані на внутрішній світ людини, його особистість, інтелект, почуття, образи, поведінка і дозволяють зосередити внутрішній потенціал співробітника на вирішенні конкретних виробничих завдань. До них відносяться: психологічне планування, методи комплектування малих груп, гуманізації праці, професійного відбору і навчання, способи психологічного впливу на персонал[10].

Таким чином, всі методи управління персоналом тісно взаємопов'язані.

Від вибору основних методів управління персоналом в організації залежить практично все. HR стратегія повинна ґрунтуватися на проблемах в роботі з персоналом, які є в компанії. Адже економічна складова діяльності підприємства неможлива без адміністративного впливу у вигляді регламентів зважаючи на необхідність дотримання правових норм, а соціально-психологічна складова характеризує емоційний фон всередині робочого колективу, що має прямий вплив на мотивацію працівників і рівень продуктивності і ефективності праці. Так, одна система не може існувати без іншого, що говорить про взаємозв'язок всіх методів управління персоналом.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ ДнСЗ

2.1. Загальна характеристика АТ ДнСЗ

АТ «Дніпропетровський стрілочний завод» (АТ ДнСЗ) - є одним з найстаріших підприємств галузі. Підприємство виробляє елементи верхньої будови колії: стрілочні переводи, глухі перетинання різних марок, та зрівнювальні пристрої.

Акціонерне товариство «Дніпропетровський стрілочний завод» було правонаступником майнових і немайнових прав та зобов'язань АТВТ «Дніпропетровський стрілочний завод», яке було перетворено з Орендного підприємства «Дніпропетровський стрілочний завод» внаслідок викупу цілісного майнового комплексу Дніпропетровського стрілочного заводу Організацією орендарів Дніпропетровського стрілочного заводу [35].

Згідно даним річної фінансової звітності (далі по тексту - фінансова звітність) середня кількість працівників за 2019 рік становила 763 особи [36].

Основна мета роботи підприємства Дніпропетровський стрілочний завод максимальне задоволення потреб замовників (споживачів) щодо забезпечення продукцією для будь-яких умов експлуатації. Завдання нашої команди - якісно виконати будь-які побажання замовника, тому на заводі реалізуються найрізноманітніші проекти: як стандартизовані під умови і вимоги до залізничних колій в різних країнах, так і нестандартні рішення, засновані на технічних вимогах, які висуває замовник.

На підприємстві впроваджено повний цикл виробництва продукції, починаючи від власного конструкторського бюро, спеціалізованого модельного ділянки і ливарних цехів і завершуючи додатковою комплектацією виробів під будь-які технічні вимоги замовника.

АТ «ДнСЗ» - це сучасні цехи з високоточним механічними пристроями, високоякісним литтям і максимальною увагою до кожного замовлення!

Підприємство виробляє елементи верхньої будови колії: стрілочні переводи (звичайні, симетричні, криволінійні, подвійні перехресні), глухі пересічення різних марок з рейок типу Р50, Р65, європейської рейки типу 49Е1, 54Е1, 60Е1 для укладання в колію 1435 мм, 1520 мм і 1524 мм, башмакоскидувачі, зрівняльні пристрої.

Пріоритетним завданням підприємства є випуск стрілочної продукції високої якості, що відповідає поточним та перспективним запитам ринку. Якість стрілочної продукції, що випускається, забезпечується конструкторсько-технологічним потенціалом підприємства і гарантовано системою менеджменту якості.

У структурі заводу діють три підрозділи, які забезпечують організацію контролю якості продукції, що випускається. Це - відділи управління якістю, технічного контролю і випробувальна лабораторія. Лабораторія акредитована Національним Агентством Акредитації України на відповідність ДСТУ ISO / ІЕС 17025: 2006 «Загальні вимоги до компетентності випробувальних та калібрувальних лабораторій» [37].

З 2002 року на заводі впроваджена і діє Система управління якістю. Вона включає бізнес-процеси вхідного контролю, якості підготовки виробництва, поопераційного контролю, якості розробки технологічної документації, контролю якості готової продукції, якості підготовки кадрів, ремонту обладнання тощо. Щорічні наглядові аудити підтверджують, що система менеджменту якості ПАТ «ДнСЗ» - основа для раціонального управління виробництвом і випуску продукції високої якості. На сьогоднішній день СУЯ заводу підтверджена двома сертифікатами:

- на відповідність ДСТУ ISO 9001: 2015 (ISO 9001: 2015, IDT) в системі сертифікації ГП "ДОСЖТ" (RCU);

- на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001: 2015 в системі сертифікації TÜV SÜD.

Дані сертифікати підтверджують наявність на підприємстві контрольованих умов для випуску продукції такої якості.

- на відповідність вимог європейських стандартів.

Щорічно підприємство підтверджує відповідність продукції, що випускається сертифікатами.

Організаційна структура управління АТ ДнСЗ наведено на рис. 2.1.

На підприємстві використовується лінійно-функціональна структура управління: сім функціональних директорів; основні цеха: сталеливарний №1 і №2, механозаготівельний, механоскладальний, інструментальний, транспортний. Відділ з управління персоналом підпорядкований Першому заступнику Голови правління – директору з економіки та фінансів.

Багаторічний досвід показав, що лінійно-функціональна структура управління найбільш ефективна в умовах серійного виробництва з трохи змінною номенклатурою продукції, що випускається, і технологією виробництва, що допускає виконання апаратом управління відповідних завдань і функцій [38].

Найбільшим недоліком лінійно-функціональної структури є слабка інноваційна і підприємницька активність. Для ефективного функціонування лінійно-функціональних структур управління необхідна чітка регламентація відповідальності і повноважень керівників різних рівнів і підрозділів; дотримання норм керованості, особливо у перших керівників і їх заступників.

Відповідальність і повноваження керівництва підприємства визначені в Статуті АТ ДнСЗ і в посадових інструкціях персоналу, а в частині вимог системи менеджменту якості приведені нижче. Кожен з керівників має право делегувати частину своїх обов'язків і повноважень підлеглому йому компетентному персоналу, але остаточна відповідальність при цьому зберігається за ним. Посадові інструкції персоналу розробляються відповідно до вимог СТІ 5.5-1 [39].

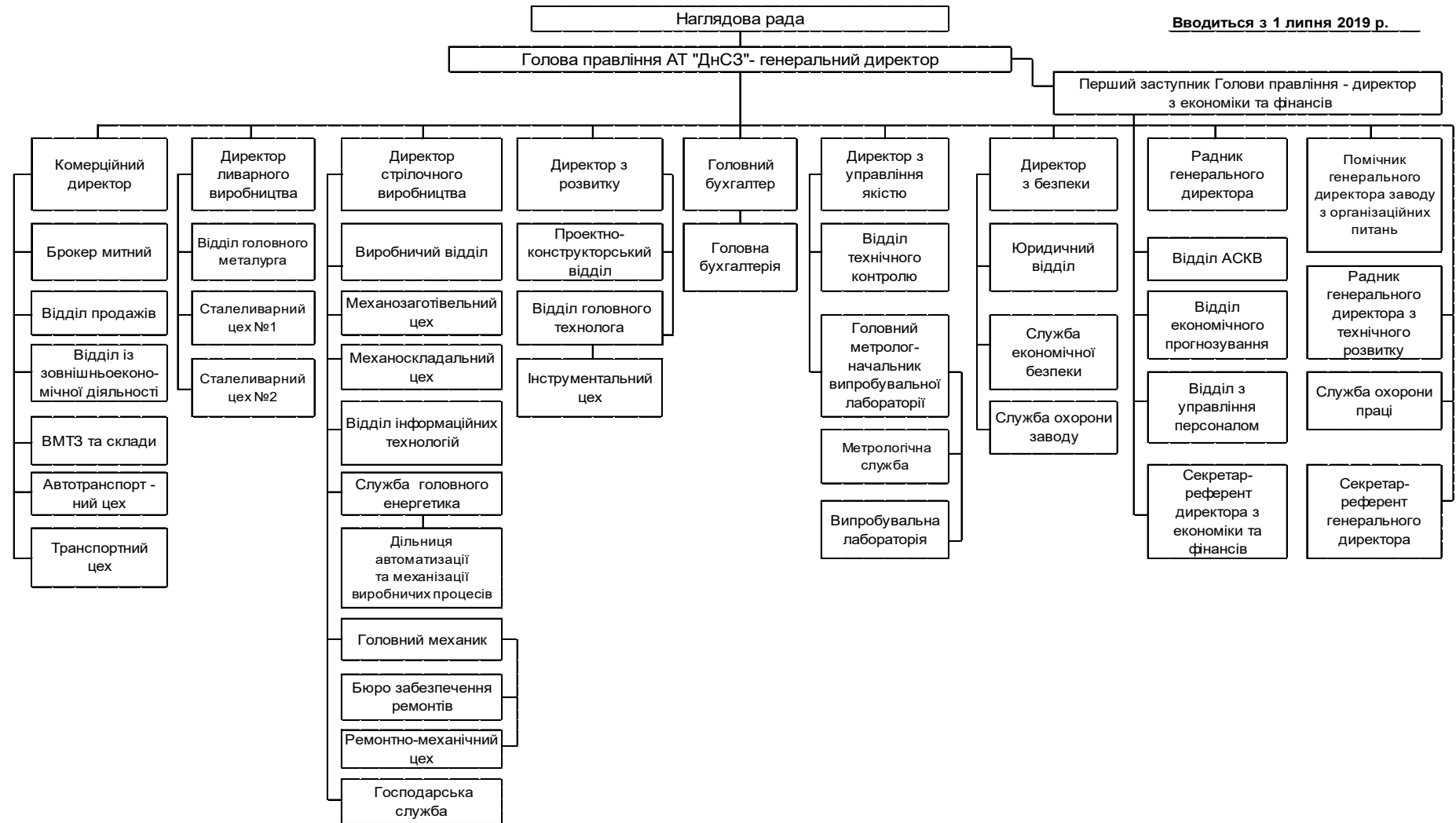


Рис. 2.1 Організаційна структура управління АТ ДнСЗ

Генеральний директор підприємства відповідає за:

- результати діяльності підприємства;
- розробку і реалізацію Політики в області якості;
- прийом і звільнення персоналу;
- забезпечення джерел ефективного функціонування системи менеджменту якості;
- якість продукції, що випускається;
- аналіз результатів діяльності підприємства, в т.ч. аналіз ефективності функціонування системи менеджменту якості відповідно до СТП 5.6-1 «Аналіз з боку керівництва. Порядок роботи порад за якістю»;
- постійне поліпшення системи менеджменту якості.

Має право:

- представляти підприємство з усіх питань його діяльності;
- укладати договори по будь-яких питаннях діяльності підприємства;
- видавати накази по будь-яких питаннях діяльності підприємства, у тому числі і про призначення представника керівництва, відповідального за систему менеджменту якості;
- вимагати від посадових осіб всіх рівнів надання інформації про діяльність керованих ними підрозділів, функціонуванні системи менеджменту якості і • виконанні дій, що коректують і застережливих, у тому числі направлених на поліпшення системи менеджменту якості;
- затверджувати будь-яку документацію, що діє на підприємстві, у тому числі документацію системи менеджменту якості;
- затверджувати методики системи менеджменту якості, положення і посадові інструкції персоналу;
- відміняти або змінювати рішення будь-якої посадової особи підприємства;
- припиняти роботи, що виконуються з порушеннями встановлених вимог.

- організувати розробку політики підприємства в області якості.

Представником керівництва по СМКОАО «ДНСЗ» генеральним директором призначений директор по управлінню якістю.

Директор по управлінню якістю.

Відповідає за:

- організацію розробки і впровадження системи менеджменту якості;
- підготовку даних про функціонування системи менеджменту якості, пропозицій по її поліпшенню і представлення їх генеральному директорові підприємства;
- підготовку і представлення системи менеджменту якості на сертифікацію;
- організацію проведення засідань “День якості” на підприємстві, встановленого СТП - ДНСЗ- 5.6.-1 і доведення його рішень до виконавців;
- координацію робіт між підрозділами в частині забезпечення якості;
- координацію робіт при підготовці документації системи менеджменту якості; _
- узгодження стандартів підприємства, методик, інструкцій, а також змін до них на предмет відповідності положенням стандартів серії 180 9000 перед їх твердженням;
- розробку, проведення змін і розсилку затвердженого “Керівництва за якістю”;
- організацію, планування і проведення внутрішніх і зовнішніх перевірок СМК;
- пред'явлення вимог і зауважень по усуненню невідповідностей, що відносяться до реалізації вимог СМК, будь-якого підрозділу підприємства;
- проведення заходів, направлених на попередження виявлених невідповідностей

продукції, процесу або пункту документів системи менеджменту якості;

- ініціація вироблення рекомендацій або ухвалення рішень по поліпшенню СМК;
- перевірку виконання прийнятих рішень за системою менеджменту якості;
- організацію і координацію розробки методик СМКв відповідності з функціями підлеглих йому підрозділів;
- контроль доопрацювання невідповідної продукції і усунення виявлених невідповідностей до її постачання споживачеві;
- виявлення і реєстрацію будь-яких проблем, пов'язаних з продукцією, процесами, СМК.

Директор по економіці і Фінансам відповідає за:

- організацію реалізації готової продукції, вивчення ринків збуту, вивчення попиту, обліку вимог споживачів на внутрішньому і зовнішньому ринках, суспільних зв'язків з ' споживачем і реклами стрілочної продукції;
- організацію робіт по економічному прогнозуванню виробництва;
- організацію розробки виробничого плану і економічних показників діяльності підприємства;
- збір, аналіз і надання даних про економічну і фінансову діяльність підприємства вищому керівництву;
- організацію методичне керівництво по розробці положенні про підрозділи її посадових інструкцій персоналу.
- організацію робіт по задоволенню рекламацій (при недопостачі).

Директор по виробництву відповідає за:

- організацію оперативного управління виробництвом;
- організацію постановки продукції на виробництво;
- організацію процесу виробництва продукції;

- забезпечення виконання виробничої програми і договірних зобов'язань у встановлені терміни, а також виготовлення якісної продукції в заданому об'ємі і номенклатурі;
- організацію контролю якості продукції на всіх етапах виробничого процесу;
- організацію виконання технологічного процесу відповідно до вимог технологічної і нормативної документації;
- контроль за забезпеченням відповідних умов праці;
- організацію забезпечення якості при міжопераційному зберіганні і міжцеховій передачі продукції;
- організацію ідентифікації і забезпечення прослеживаємості продукції на стадії виробництва;
- аналіз діяльності підлеглих йому підрозділів, розробку і впровадження заходів щодо її поліпшення;
- організацію і координацію розробки методик системи менеджменту якості відповідно до функцій підлеглих йому підрозділів;
- доопрацювання невідповідної продукції і усунення виявлених невідповідностей до її постачання споживачеві;
- організацію вкомплектування підрозділів підприємства персоналом потрібною кваліфікації, його підготовки і підвищення кваліфікації.

Комерційний директор відповідає за:

- організацію забезпечення виробничого процесу сировиною, матеріалами, комплектуючими виробами;
- організацію процесу оцінки вибору постачальників;
- здійснення керівництва комерційною діяльністю підприємства в області матеріально-технічного постачання. Забезпечення ефективності роботи складського господарства, створення умов для належного зберігання і збереження готової продукції;

- організацію збереження якості купленої продукції при транспортуванні, перевантаженнях і зберіганні;
- організацію створення умов для збереження матеріальних цінностей;
- організацію транспортних перевезень і автотранспортного господарства;
- аналіз діяльності підлеглих йому підрозділів, розробку і впровадження заходів щодо її поліпшення;
- організацію і координацію розробки методик СМК відповідно до функцій підлеглих йому підрозділів.

Технічний директор відповідає за:

- організацію технічної підготовки виробництва;
- здійснення оперативного контролю по забезпеченню виробничих цехів відповідною технічною документацією і устаткуванням;
- розробку і реалізацію застережливих дій;
- організацію забезпечення відповідних умов праці;
- організацію і координацію розробки методик системи менеджменту якості відповідності з функціями підлеглих йому підрозділів

Повноваження, відповідальність і взаємодія підрозділів підприємства по процесах і пунктах системи менеджменту якості регламентовані документально оформленими методиками СМК, положеннями про підрозділи, посадовими інструкціями.

2.2 Аналіз основних показників діяльності АТ ДнСЗ

Економічний аналіз діяльності підприємства є однією з функцій управління і ґрунтується на глибокому знанні економіки, техніки і організації виробництва, передбачає комплексне вивчення діяльності підприємства з метою підвищення її ефективності. Предметом економічного аналізу є

виробнича діяльність підприємства, що складається під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів і отримує відповідне відображення через систему господарського обліку - статистичного, бухгалтерського, оперативного. Економічний аналіз підприємства включає аналіз результатів діяльності підприємства, аналіз використання наявних ресурсів і оцінку ефективності його роботи. Основною метою підприємства в умовах ринкової економіки є досягнення високих кінцевих результатів його діяльності при ефективному використанні ресурсів. Об'єктами економічного аналізу є кінцеві результати роботи підприємства, які включають [40]:

- фінансовий стан підприємства;
- економічні результати;
- виробничі результати;
- результати технічного розвитку;
- соціальні результати.

Всі види кінцевих результатів взаємопов'язані і взаємозумовлені. Виділити з них більш важливі або менш важливі неправомірно - вони відображають ефективність діяльності підприємства в різних сферах. Найважливішим завданням підприємства при роботі в умовах ринкової економіки є забезпечення стійкого фінансового стану, яке створює йому репутацію солідного ділового партнера.

Для розкриття тієї чи іншої сторони господарської діяльності підприємства, більш ефективного пошуку резервів застосовуються різні види аналізу. Кожен з них відрізняється метою і прийомами. Аналіз господарської діяльності класифікується за такими ознаками: 1. За змістом і аспектам дослідження:

- економічний;
- техніко-економічне;
- фінансово-економічний;
- функціонально-вартісний.

Економічний аналіз - аналіз економічних процесів з метою економії ресурсів. Техніко-економічний аналіз - аналіз показників, що характеризують виробничо-господарську діяльність підприємства у взаємозв'язку з показниками рівня техніки, технології та організації виробництва і праці. Фінансово-економічний аналіз - аналіз показників, що характеризують господарську діяльність підприємства, при цьому головна увага приділяється ефективності використання фінансових ресурсів.

У магістерській роботі проведемо аналіз основних показників діяльності АТ ДнСЗ.

Головним завданням аналізу виробничої програми, динаміки зростання промислової продукції є систематичне спостереження і контроль за виконанням підприємством встановлених завдань і договірних зобов'язань. Кінцевою метою є виявлення резервів збільшення обсягу робіт і послуг на основі кращого використання наявних потужностей, трудових і матеріальних ресурсів.

Види стрілочних переводів, які виробляються підприємством: одиночні звичайні; симетричні типи стрілочних переводів: Р65; Р50. Марки стрілочних переводів: 1/11; 1/9; 1/7; 1/6; 1/5.

Призначення продукції, що виробляється підприємством:

- стрілочні переводи типу Р65 марок 1/9 та 1/11 ширини колії 1520 мм використовуються на головних та приймально-відправних коліях магістральних залізниць. Конструктивно ці вироби призначені для укладання, як для пасажирського, так і вантажного руху.

- стрілочні переводи типу Р50 марок 1/9 та 1/11 колії 1520 мм використовуються для вкладання на приймально-відправних коліях магістральних залізниць.

- стрілочні переводи типу Р65 та Р50 марки 1/6 ширини колії 1520 мм використовуються для вкладання на гіркових та приймально-відправних коліях магістральних залізниць.

- стрілочні переводи типу Р65 марок 1/9, 1/7 колії 1524 мм використовуються для вкладання в технологічні колії промислових підприємств та збагачувальних комбінатів.

- стрілочний перевід типу Р50 марки 1/5 колії 1524 мм вкладається в розгалуження колій метрополітену.

Крім того, АТ ДнСЗ виробляє ремкомплекти рейки рамної прямої з вістряком кривим основних типів і марок стрілочних переводів з неповною комплектацією .

Проведемо аналіз виробничої програми АТ ДнСЗ на підставі показників, наведених у табл.2.1.

За три роки обсяг реалізації продукції підприємства був найбільшим у 2018 році і зріс у співвідношенні з попереднім роком в діючих цінах на 21,8%, але у 2019 році доходи зменшилися на 36,6 %. Головною причиною такого явища є зниження закупівлі стрілочної продукції на внутрішньому ринку АТ «Укрзалізниця» зі 1030293 тис. грн. у 2018 році до 510 972 тис. грн. у 2019 році, або на 49,5 %. При цьому питома вага обсягу реалізації продукції на внутрішньому ринку складає відповідно 73,0 % і 60,5 %.

Важливим етапом аналізу є співставлення обсягу реалізації продукції підприємства в порівнянних цінах. Як бачимо зі табл. 2.1, за три роки ціни реалізації продукції на внутрішньому ринку збільшилися на 20,6 %, на зовнішньому ринку на 18.6 %, а середньозважена ціна реалізації продукції в цілому – на 19,1 %, але індекс інфляції – на 14,3 %.

Аналізуючи дані табл. 2.1. слід зазначити, що обсяг реалізації продукції підприємством в порівнянних цінах у 2018 році зростає на 11,0 %

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу реалізації продукції АТ ДнСЗ

Показники	Рік		Темп росту. %	Рік	Темп росту до. %	
	2017	2018			2019	2018
Обсяг реалізації продукції в поточних	1249585	1522401	121,8	969985	63,4	77,5

цінах, тис.грн						
Питома вага обсягу реалізації продукції на внутрішньому ринку, %	65,7	73,0	111,1	60,5	82,9	91,3
Питома вага обсягу реалізації продукції на зовнішньому ринку, %	34,3	27,0	78,7	39,5	146,3	115,2
Ціни реалізації продукції на внутрішньому ринку, тис. грн./од.	38,85	41,34	106,4	46,84	113,3	120,6
Ціни реалізації продукції на зовнішньому ринку, тис. грн./од.	34,39	40,0	116,3	40,80	102,0	118,6
Середньозважені ціни реалізації продукції в цілому, тис. грн./од.	37,32	40,98	109,8	44,46	108,5	119,1
Індекс цін на стрілочну продукцію	1,0	1,098	109,8	1,191	108,5	119,1
Індекс інфляції [41]	113,7	109,8	96,6	104,1	94,8	91,6
Обсяг реалізації продукції в порівнянних цінах, тис.грн	1249585	1386522	111,0	814430	58,7	65,1

відповідно попереднього року, а у 2019 році зменшився на 572092 тис. грн., або на 34,9 % . .

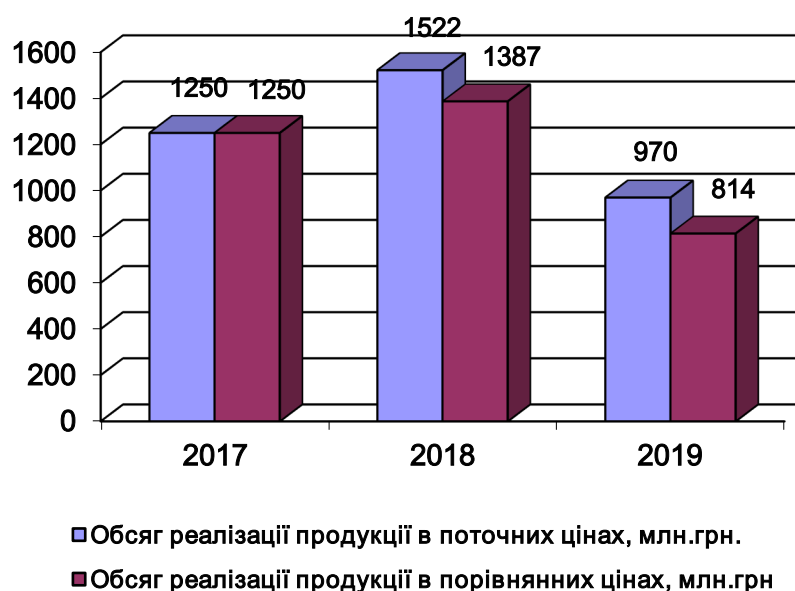


Рис. 2.2. Динаміка обсягу реалізації продукції АТ ДнСЗ в поточних и порівнянних цінах

Таке коливання обсягів реалізованої продукції підприємства пояснюється, в першу чергу, зміною попиту на стрілочну продукцію, розширенням конкуренції на зовнішньому ринку.

Динаміка прибутку та рентабельності АТ ДнСЗ за 2018 - 19 рр. наведено у табл. 2.2. Усі показники у 2019 році зменшилися: валовий прибуток від реалізації на 44 %, рентабельність реалізованої продукції на основі фінансового результату – на 51 %.

Проаналізуємо основні показники з праці, які наведено у табл.2.3:

- середньоспискова чисельність персоналу;
- фонд оплати праці;
- продуктивність праці;
- середньомісячна заробітна плата;
- реальна середньомісячна заробітна плата.

На підприємстві відбуваються суттєві зміни чисельності персоналу. У 2018 році у порівнянні з 2017 роком контингент збільшився на 86 чол., або на 11.6 %, а у 2019 році відповідно 2018 року чисельність персоналу

скоротилася на 65 чол.. або на 7,8 %. Як видно зі рис. 2.3, такі зміни пов'язані, в

Таблиця 2.2

Динаміка прибутку та рентабельності АТ ДнСЗ за 2018 - 19 рр.

Показник, прибуток (збиток)	2018 рік	2019 рік	Темп росту показника, %
	Тис. грн.	Тис. грн.	
Валовий прибуток від реалізації	637704	356820	56,0
Разом, фінансовий результат до оподаткування	540874	168788	31.2
Чистий фінансовий результат	441262	138463	31.2
Рентабельність реалізованої продукції, %	41,9	36,7	87,6
Рентабельність реалізованої продукції на основі фінансового результату, %	29,0	14,2	49.0

першу чергу, з обсягом реалізації продукції в поточних цінах. Безумовно, на чисельність персоналу впливає багато інших факторів, які розглядаються у наступному пункті магістерської роботи.

Показником, що характеризує рівень оплати праці, є фактична середньомісячна заробітна плата, яка має тенденцію зростання у 2018 році на 49,0 % , а у 2019 році на 4,5 %. Темпи зростання реальної середньомісячної заробітної плати нижчі і складають відповідно у 2018 році 35,7 %, а у 2019 році - 0,4 %.

Величина середньої заробітної плати, як правило, залежить від продуктивності праці. Аналіз темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати на АТ ДСЗ представлено у табл.2.3 і на рис. 2.3.

Продуктивність праці на одного робітника у вартісному виразі у 2018 році збільшилася на 193 тис. грн., або на 11,6 %. Але за звітний період цей показник суттєво скоротився - на 605 тис. грн., або на 32.2 %, ніж у 2018

році. Зниження продуктивності праці працівників підприємства обумовлено, в першу чергу, зменшенням обсягу реалізації продукції.

Таблиця 2.3

Динаміка показників з праці АТ ДнСЗ

Показники	Рік		Темп росту. %	Рік 2019	Темп росту до. %	
	2017	2018			2018	2017
Обсяг реалізації продукції в поточних цінах, тис.грн	1249585	1522401	121,8	969985	63,4	77,5
Середньоспиксова чисельність персоналу	742	828	111,6	763	92,2	102,8
Фонд оплати праці, тис. грн..	99893	166096	166,2	159879	96,3	160,3
Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	1684	1877	111,6	1272	67,8	75,5
Середньомісячна заробітна плата, грн.	11218	16717	149,0	17462	104,5	155,7
Індекс інфляції	113,7	109,8	96,6	104,1	94,9	91,6
Реальна середньомісячна заробітна плата, грн.	9866	13390	135,7	13436	100,4	136,2

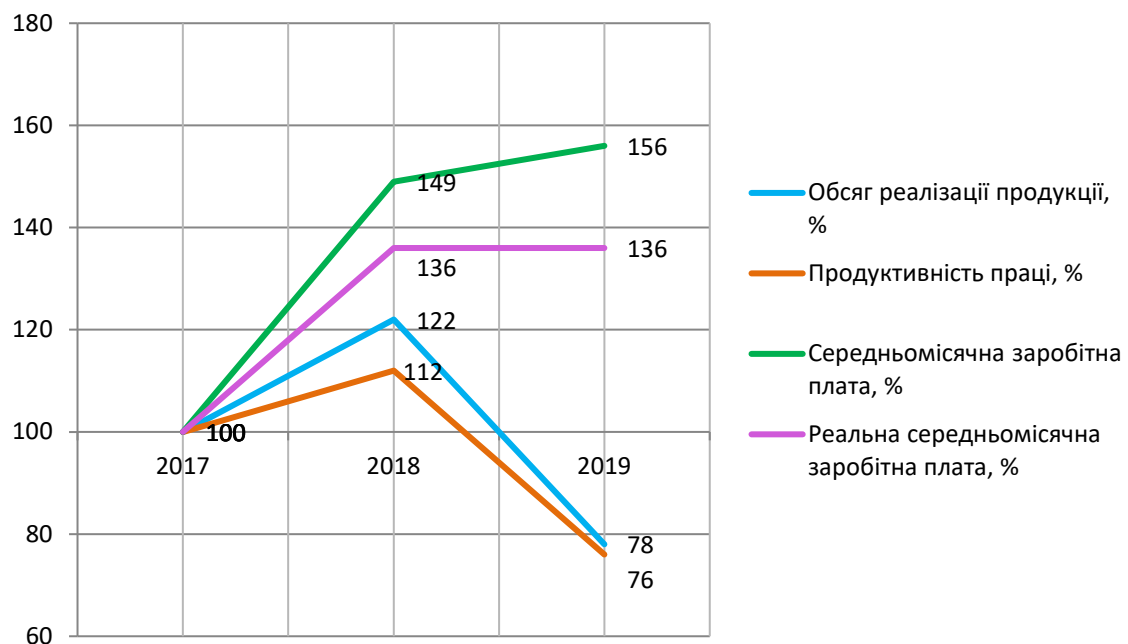


Рис. 2.3. Графік динаміки темпів зміни показників з праці АТ ДнСЗ

Проаналізуємо методом ланцюгових підстановок продуктивність праці на підприємстві за 2018 і 2019 роки. в залежності від обсягу реалізації продукції та чисельності персоналу за даними табл. 2.3.

Продуктивність праці у 2018 р. (Pr_0) визначається за формулою:

$$Pr_0 = OP_{.0} / Ч_0 , \quad (2.1)$$

де, $OP_{.0}$ – обсяг реалізації продукції у 2018 р., тис.грн. ;

$Ч_0$ – середньоспискова чисельність персоналу у 2018 р., чол. .

Продуктивність праці у 2019 р. (Pr_1) визначається за формулою:

$$Pr_1 = OP_{.1} / Ч_1 , \quad (2.2)$$

де, $OP_{.1}$ – обсяг реалізації продукції у 2019 р., тис.грн. ;

$Ч_1$ - середньоспискова чисельність персоналу у 2019 р., чол..

Порядок аналізу продуктивності праці методом ланцюгових підстановок:

$$Pr_0 = OP_{.0} / Ч_0 = 1522401 / 828 = 1877 \text{ тис. грн. / чол.};$$

$$Pr_{01} = OP_{.1} / Ч_0 = 969985 / 828 = 1172 \text{ тис. грн. / чол.};$$

$$Pr_1 = OP_{.1} / Ч_1 = 869985 / 763 = 1272 \text{ тис. грн. / чол.};$$

$$\Delta Pr_1 = Pr_{01} - Pr_0 = 1172 - 1877 = - 705 \text{ тис.грн. / чол.};$$

$$\Delta Pr_2 = Pr_1 - Pr_{01} = 1272 - 1172 = 100 \text{ тис. грн. / чол.};$$

$$\Delta Pr = Pr_1 - Pr_0 = 1272 - 1877 = - 605 = \Delta Pr_1 + \Delta Pr_2 = - 705 + 100 = - 605 \text{ тис. грн. / чол.};$$

Таким чином, продуктивність праці у 2019 році. зменшилася відповідно 2018 року на 605 тис. грн. / чол., у т. ч. за рахунок скорочення обсягу реалізації продукції - на 705 тис. грн. / чол., а зниження чисельності персоналу привело до зростання продуктивності праці на 100 тис. грн. / чол..

При проведенні аналізу слід встановити відповідність між темпами росту середньої заробітної плати і продуктивністю праці. Для розширеного відтворення, отримання необхідного прибутку і рентабельності потрібно, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання оплати.

З табл. 2.3 видно, що фонд оплати праці, продуктивність праці і середньомісячна заробітна плата збільшуються у 2018 році відповідно попереднього року, а у 2019 році зростає тільки середня зарплата, але щорічно зростання середньої зарплати випереджає темпи зростання продуктивності праці, що наочно видно на рис. 2.3. Це призводило до збільшення витрат на оплату праці на одну гривню обсягу реалізованої продукції, що оцінюється негативно у роботі АТ ДнСЗ.

Основні засоби (основні фонди) є одним з найважливіших факторів, що визначають ефективність будь-якого виробництва. Аналіз основних засобів підприємства повинен визначити забезпеченість підприємства і його структурних підрозділів основними фондами, рівень їх використання, виробничі потужності підприємства і обладнання і виявити резерви [42].

Робочі потужності АТ ДнСЗ складають у приведених одиницях до стрілочного переводу типу Р65 марки 1/11. Коефіцієнт використання виробничих потужностей за звітний рік визначається як відношення фактичного випуску продукції до розрахованих потужностей. Крім основного виробництва стрілочних переводів підприємство виготовляє запасні частини до стрілочних переводів, тобто частина виробничих потужностей використовується на виготовлення запчастин. Розраховані виробничі потужності зменшуються на кількість комплектів, що виробляються як запчастини. Ступінь використання виробничих потужностей за 2019 рік склала 34 % .

АТ ДнСЗ постійно займається оновленням виробничих засобів, впровадженням нової техніки, технології. Відповідно наведених даних у табл. 2.4 динаміка основних виробничих засобів свідчить про значне збільшення темпів росту, в першу чергу, вартості машин та обладнання: у 2018 році – на 10,8 %, а у 2019 році – на 80,9 %.

У структурі основних виробничих засобів (табл. 2.5) найбільша питома вага належить будівлям та спорудам, яка має тенденцію зниження: з 59,7 % у

2017 році до 45,7 % у 2019 році., а машин та обладнання, навпаки, збільшення: з 32, 6 % до 40,7 %. Це характеризує розвиток активної частини основних виробничих засобів.

Стан основних виробничих засобів оцінюється коефіцієнтом зносу (Кзн), який визначається за формулою:

$$Кзн = \sum A_m / Вп \times 100, \quad (2.2)$$

де $\sum A_m$ – сума амортизаційних відрахувань за період експлуатації основних виробничих засобів, тис. грн.;

$Вп$ - первинна вартість основних виробничих засобів, тис. грн..

Результати розрахунку коефіцієнтів зносу основних виробничих засобів наведено у таблиці . Ми бачимо суттєве зменшення цього показника: з 64,3 % у 2017 році до 49,2 % у 2019 році, що обумовлено введенням в експлуатацію нових об'єктів основних виробничих засобів та тих, що були реконструйовані.

Ефективність використання основних засобів - їх рентабельність - 49,6%, фондвіддача - 4,23 грн.

Таблиця 2.4

Динаміка основних виробничих засобів АТ ДнСЗ

Показники	Рік		Темп росту. %	Рік 2019	Темп росту. %
	2017	2018			
Виробничого призначення всього, у тому числі:	290506	331035	113,7	466216	140,8
- будівлі та споруди	173683	167068	96,5	213060	127,5
- машини та обладнання	95037	105327	110,8	189750	180,9
- транспортні засоби	5433	10085	202,0	19115	191,5
- інструменти, оснащення, прилади, інвентар	10730	27195	254,0	41493	151,9
- інші	5624	21351	382,0	2797	133,0
Первинна вартість	798100	809377	101,5	947955	117,1

	63,4	59,1	93,2	49,2	83,3
--	------	------	------	------	------

Таблиця 2.5

Структура основних виробничих засобів

Показники, %	Рік		Темп росту. %	Рік 2019	Темп росту до. %	
	2017	2018			2018	2017
Виробничого призначення всього, у тому числі:	100	100	100	100	100	100
- будівлі та споруди	59,7	50,5	84,6	45,7	90,5	76,5
- машини та обладнання	32,6	31,7	97,2	40,7	128,4	156,7
- транспортні засоби	1,9	3,1	163,2	4,1	132,3	216,0
- інструменти, оснащення, прилади, інвентар	3,8	8,2	215,0	8,9	108,5	234,2
- інші	2,0	6,5	325	0,6	9,2	30,0

2.3. Аналіз системи управління персоналом АТДнСЗ

Управління персоналом АТ ДнСЗ здійснює відділ з управління персоналом, який підпорядкований першому заступнику Голови правління – директору з економіки та фінансів . Цю роботу очолює начальник відділу з управління персоналом. Склад відділу:

- начальник відділу;
- заступник начальника відділу;
- економіст з праці II категорії;
- економіст з праці;
- інженер з підготовки кадрів;
- старший інспектор з кадрів та військового обліку.

Тому деякі проміжні функції з управління персоналом підприємства покладаються на службу охорони праці, відділ економічного прогнозування.

До їх компетенції входять питання, пов'язані з охороною праці, техніко-економічним плануванням, обліком та звітністю,

Розглянемо якісну і кількісну характеристику персоналу АТ ДнСЗ.

Чисельність персоналу підприємства визначається згідно зі штатним розкладом, який розробляється відділом управління персоналом і затверджується наказом Головою правління АТ ДнСЗ – генеральним директором.

Штатна чисельність персоналу підприємства на 01.01.2019 року склала 778 осіб. Обліковий склад персоналу на 01.01.2019 року склав - 763 осіб. Облікова чисельність персоналу в зв'язку з прийомом і звільненням постійно змінюється. Включення до облікового складу провадиться з дня зарахування на роботу працівників, оформлених наказом і уклали договір.

Перед адміністрацією підприємства в зв'язку з реорганізаційними змінами та удосконаленням і модернізацією обладнання поставлено завдання на поступове скорочення чисельності працівників, в результаті протягом 2-х років чисельність працівників зменшується. Скорочення чисельності проводиться природним шляхом - це вихід на пенсію, звільнення за власним бажанням. Скорочуються посади вивільнюються шляхом переміщення працівників на вакантні посади (персонал переучується, шляхом стажування на робочих місцях, на курсах підвищення кваліфікації).

Структура персоналу організації - це сукупність всіх працівників підприємства, що забезпечують реалізацію його функцій. Це основний ресурс підприємства, від використання якого залежить ефективність функціонування підприємства. Також можна розглянути таке поняття структури персоналу організації: «сукупність окремих категорій працівників, об'єднаних за будь-якою ознакою» [10].

Персонал є найважливішою частиною організації і має складну взаємопов'язану структуру. Розглянемо структуру персоналу на АТ ДнСЗ, яка наведено у табл. 2.6 .

На рис. 2.4 відображена структура чисельності персоналу підприємства в залежності від віку.

Середній вік працівників АТ ДнСЗ має тенденцію скорочення і склав у 2018 році 44,1 років, а у 2019 році – 42,6 років. Старіння кадрів на підприємстві зменшується за рахунок, в першу чергу, звільнення персоналу передпенсійного віку.

Персонал віком 45 – 60 років складає у 2018 році - 50,9 %, а у 2019 році – 44,3 %. Чисельність цієї категорії персоналу у 2019 році скоротилася на 84 людини, в першу чергу, природним шляхом - це вихід на пенсію. Але питома вага персоналу віком до 25 років займає біля 3 %, у зв'язку з чим підприємству потрібно удосконалювати підбір та відбір кадрів, впроваджувати шляхи підвищення привабливості праці з метою залучення молодь на підприємство.

Таблиця 2.6

Структура персоналу АТ ДнСЗ за 2018 -2019 рр.

Показники	2018		2019		Темп росту чисель ності,%
	Чисель ність	Питома вага, %	Чисель ність	Питома вага, %	
1. Стать:					
- чоловіки	611	73,8	566	74,2	92,6
- жінки	217	26,2	197	25,8	90,8
2. Вікова:					
- 18-25	20	2,4	22	2,9	110,0
- 25-35	147	17,8	153	20,0	104,1
- 35-45	239	28,9	250	32,8	104,6
- 45-60	422	50,9	338	44,3	80,1
3. Освітній рівень:					
- вища	345	41,7	227	29,8	65,8
- середньо- спеціальна	463	55,9	519	68,0	112,1
- середня і початково професійна	20	2,4	17	2,2	85,0
4. Стаж:					
1-3	245	29,6	251	32,8	102,5

3-5	74	9,0	81	10,6	117,8
5-10	79	9,5	76	10,0	105,3
10-15	253	30,6	208	27,3	82,2
15-20	104	12,5	80	10,5	76,9
20-25	73	8,8	67	8,8	100,0
25-40					
5. За професіями:					
- керівники	35	4,2	28	3,7	80,0
- професіонали і фахівці	193	23,3	177	23,2	91,7
- технічні службовці	8	1,1	6	1,0	75,0
- мастера та бригадири	53	6,4	47	6,2	88,7
- робітники з інструментом	250	30,2	248	32,4	99,2
- інші робітники професії	244	29,5	214	28,0	87,7
- найпростіші професії	45	5,3	43	5,5	95,6
Всього	828	100	763	100	88,9

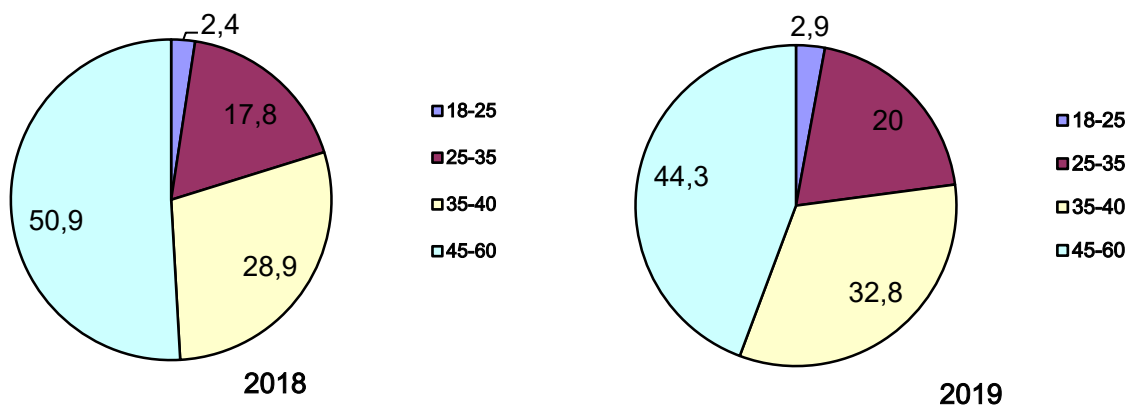


Рис. 2.4. Вікова структура персоналу АТ ДнСЗ

У табл. 2.6 наведено структура чисельності працівників за освітою за два роки. На підприємстві суттєво зменшилася чисельність працівників з вищою освітою, у 2019 році на 118 осіб, а питома вага склала 29,8 %. Найбільша чисельність контингенту має середньо-спеціальну освіту, питома

вага яких складає у 2019 році 68,0 %. Відповідні зміни в структурі чисельності персоналу характеризують проведену роботу на підприємстві з метою забезпечення відповідності освіти працівників згідно з кваліфікаційними характеристиками посад.

У табл. 2.6 і на рис. 2.5 наведено структура чисельності працівників за стажем. Ми бачимо, що на підприємстві найбільшу питому вагу в чисельності персоналу займають робітники з невеликим стажем. Так, у 2019 році працівників зі стажем 1-3 років було 32,8 %, що більше від попереднього року на 3,2 %, а зі стажем 10 – 15 років питома вага склала 27,3 %, яка зменшилася у звітньому році на 3,3 %. За іншими категоріями працівників в залежності від стажу питома вага скадве біля 10 %. Таким чином, сумарна питома вага персоналу з досвідом роботи на підприємстві до 5 років у 2019 році складає 43,4 %, що більше попереднього року на 5,2 %. Така тенденція зміни структури персоналу відбувається, в першу чергу, за рахунок високого рівня плинності кадрів і негативно впливає на ефективність діяльності АТ ДнСЗ.

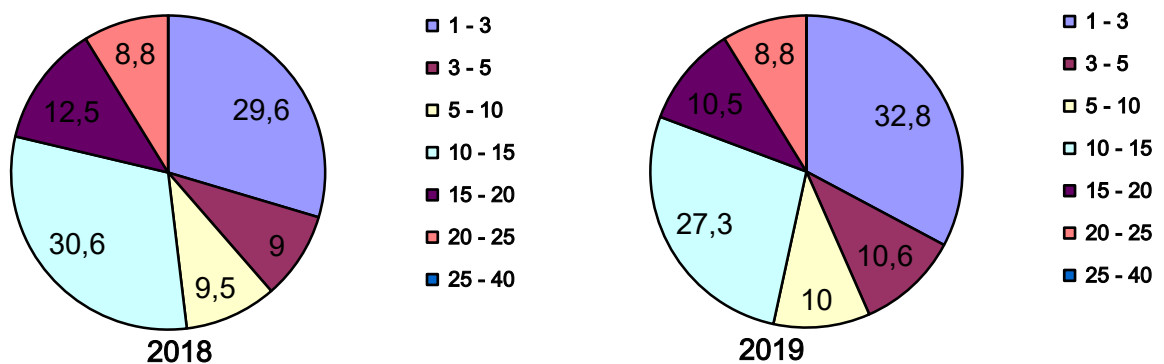


Рис. 2.5. Структура персоналу АТ ДнСЗ за стажем

Проаналізуємо структуру персоналу АТ ДнСЗ за професіями відповідно даних, які наведено у табл. 2.6 і на рис. 2.6.

Виробничий персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх факторів (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці [43])

Структура виробничого персоналу на підприємстві вимірюється двома основними показниками: питомою вагою керівників і фахівців і питомою вагою робітників у загальній чисельності виробничого персоналу. Зміна цих показників пов'язане з обсягом реалізації продукції, підвищенням технічного рівня виробництва, плинності кадрів.

Відповідно даних табл. 2.6 та рис. 2.6 чисельність керівників у 2019 році скоротилася на 20 %, а професіоналів і фахівців – на 8,3 %. Питома вага керівників в чисельності персоналу також знизилася з 4,2 % у 2018 році до 3,7 % у 2019 році, а питома вага професіоналів і фахівців не змінилася і склала 23,2 %. Чисельність майстрів і бригадирів також зменшилася на 11,3 %, а питома вага у звітному році склала 6,2 %. Така тенденція пов'язана з особливостями виробничого процесу, оптимізацією адміністративно-управлінського персоналу.

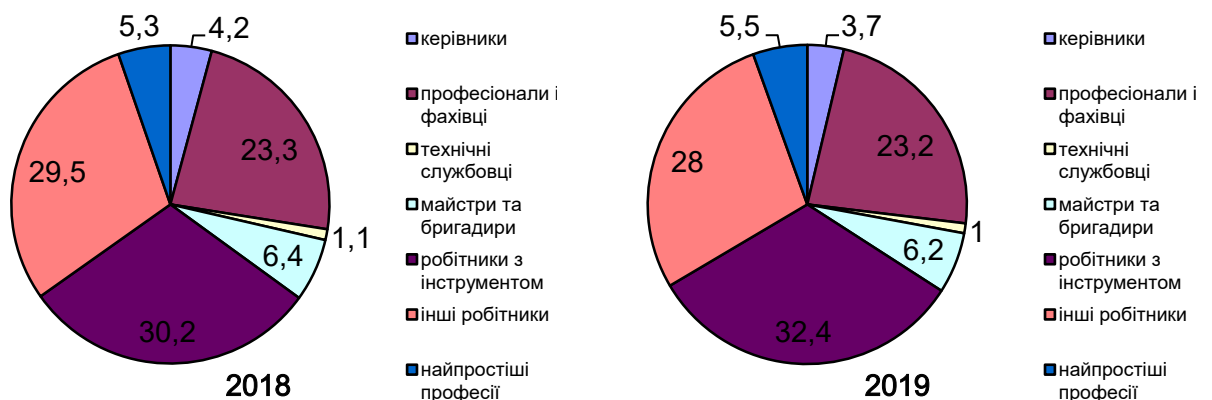


Рис. 2.6. Структура персоналу АТ ДнСЗ за професіями

Потрібно звернути увагу на те, що чисельність робітників з інструментом за два роки практично не змінилася, а питома вага у 2018 році склала 32,4 %. Але чисельність інших робітників зменшилася у звітному році на 30 осіб, або на 12,3 %, а питома вага склала 28,0 %, що менше попереднього року на 1,5 %. Тому, можна зробити висновок, що скорочення чисельності контингенту на підприємстві відбувається, в першу чергу, за рахунок некваліфікованого персоналу.

Оцінка кваліфікації персоналу здійснюється за два роки за допомогою показника: коефіцієнт кваліфікації працівників, який визначається за наступною формулою [44]:

$$K_{кв} = \sqrt{N_{ос} \times N_{д}} / N^2, \quad (2.3)$$

де $K_{кв}$ - коефіцієнт кваліфікації працівників;

$N_{ос}$ – чисельність працівників, що мають відповідну освіту;

$N_{д}$ - чисельність працівників, що мають відповідний досвід;

N - загальна чисельність працівників.

Результати розрахунку коефіцієнтів кваліфікації працівників АТ ДнСЗ за професіями наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Результати розрахунку коефіцієнтів кваліфікації працівників АТ ДнСЗ за професіями

Професії	2018			2019			Темп росту $K_{кв}$, %
	Чисельність		Коефіцієнт кваліфікації, $K_{кв}$	Чисельність		Коефіцієнт кваліфікації, $K_{кв}$	
	Освіта $N_{ос}$	Досвід $N_{д}$		Освіта $N_{ос}$	Досвід $N_{д}$		
Керівники	35	30	0,93	28	26	0,96	103,2

Професіонали і фахівці	180	172	0,91	166	160	0,92	101,1
Технічні службовці	7	7	0,88	6	5	0,80	0,91
Майстри та бригадири	50	48	0,92	46	45	0,96	104,4
Робітники з інструментом	236	230	0,92	235	231	0,92	100,0
Інші робітники	224	210	0,87	202	184	0,90	103,5

З аналізу за кваліфікаційними категоріями видно, що рівень кваліфікації персоналу, як техніків, так і інженерів дуже високий.

Як бачимо, найбільші коефіцієнти кваліфікації мають керівники, майстри та бригадири, які мають тенденцію зростання і склали у 2019 році 0,96. Найменші коефіцієнти кваліфікації мають технічні службовці та інші робітники, які у 2019 році склали відповідно 0,80 і 0,90.

Таким чином, розраховані показники кваліфікації працівників в основному відповідають кваліфікаційним вимогам щодо рівня освіти та досвіду праці робітників за основними професіями. Крім того, аналіз цих показників у динаміці дає змогу відділу управління персоналом удосконалювати підбір і відбір кадрів на підприємстві.

Важливим показником, який впливає на ефективність виробничого процесу підприємства, використання трудового потенціалу, структуру чисельності контингенту, є показники руху персоналу.

Основними факторами і мотивами плинності кадрів є [45]:

— низька заробітна плата окремих груп працівників у зв'язку з поганою організацією праці;

— невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії;

— невизначеність перспектив професійного просування; — погані умови праці;

— погані взаємини в колективі між працівниками, пра'цівниками і керівництвом;

— незадоволення професією.

Рух персоналу на підприємстві пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства. Рух персоналу характеризується абсолютними і відносними показниками обороту і плинності.

Абсолютними показниками є оборот із прийняття; оборот зі звільнення; чисельність працівників, що змінилися; чисельність працівників, що пропрацювали весь період. Вони відображають рух персоналу в абсолютному виразі, тобто кількість працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень.

Відносні показники руху персоналу:

- коефіцієнт прийому кадрів;
- коефіцієнт вибуття кадрів;
- коефіцієнт плинності кадрів.

Коефіцієнт прийому кадрів ($K_{пр}$) характеризує питому вагу прийнятих на підприємство працівників протягом досліджуваного періоду у середньообліковій чисельності, який визначається за наступною формулою:

$$K_{пр} = (Ч_{пр} / Ч_{ср}) 100, \quad (2.4)$$

де $Ч_{пр}$ – чисельність прийнятого персоналу за рік, осіб;

$Ч_{ср}$ - середньоспискова чисельність персоналу за рік, осіб.

Коефіцієнт вибуття кадрів ($K_{зв}$) характеризує питому вагу працівників, що звільнилися з підприємства за всіма причинами у середньообліковій чисельності персоналу, який визначається за наступною формулою:

$$K_{зв} = (Ч_{зв} / Ч_{ср}) 100, \quad (2.5)$$

де $Ч_{зв}$ – чисельність звільненого персоналу за рік, осіб.

Коефіцієнт плинності кадрів оцінюється співвідношенням чисельності працівників, що звільнилися з підприємства за власним бажанням або з ініціативи адміністрації за порушення трудової дисципліни, та середньооблікової чисельності працівників, у відсотках. Нормальним вважається рівень плинності кадрів до 5% за рік [45].

Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл) визначається за наступною формулою:

$$K_{пл} = (Ч_{вб} + Ч_{пд}) 100 / Ч_{ср}, \quad (2.6)$$

де $Ч_{вб}$ - чисельність працівників, що звільнилися з підприємства за власним бажанням за рік, осіб

$Ч_{пд}$ - чисельність працівників, що звільнилися з підприємства за порушення дисципліни за рік.

Коефіцієнт необхідного обороту персоналу (Кно) характеризує питому вагу звільнених працівників за причинами, що обумовлені законодавством та не залежать від адміністрації підприємства у середньообліковій чисельності, який визначається за формулою:

$$K_{но} = (Ч_{н.зв} / Ч_{ср}) 100, \quad (2.7)$$

де $Ч_{н.зв}$ – чисельність звільнених працівників за поважними причинами, осіб.

Коефіцієнт стабільності кадрів (Кст) характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, що на даному підприємстві на момент дослідження мають стаж роботи у п'ять і більше років, який визначається за формулою:

$$K_{ст} = (Ч_{пост} / Ч_{ср}) 100, \quad (2.8)$$

де $Ч_{пост}$ – чисельність працівників зі стажем роботи на даному підприємстві у п'ять і більш років, осіб.

Коефіцієнт загального обороту персоналу (Кзаг) характеризує питому вагу працівників, що піддалися руху, тобто яких було прийнято і звільнено

протягом досліджуваного періоду, в середньообліковій чисельності, який визначається за формулою:

$$K_{заг} = (Ч_{пр} + Ч_{зв}) 100 / Ч_{ср}, \quad (2.9)$$

де $Ч_{пр}$ – чисельність прийнятих працівників за рік, осіб;

$Ч_{зв}$ - чисельність звільнених працівників за рік, осіб.

Стан руху і плинності кадрів АТ ДнСЗ проаналізуємо відповідно даних, які наведено у табл. 2.8.

Значення відносних показників руху персоналу на підприємствах не плануються, тому їх аналіз здійснюється шляхом порівняння показників звітного періоду з аналогічними показниками попередніх періодів

На підприємстві відбувається проблема з рухом персоналу.

Коефіцієнт прийому кадрів має тенденцію суттєвого зниження: з 31,8 % до 13,8 %, або в 2, 3 разів, що обумовлено скороченням чисельності персоналу. Підприємству значну увагу слід приділити професійно-кваліфікаційному рівню, віку та нагромадженому досвіду попередньої роботи працівників, які будуть прийняті на підприємство. Саме ці характеристики персоналу забезпечують можливості досягнення умов перспективного розвитку підприємству. Необхідно удосконалювати систему підбору і відбору кадрів.

Коефіцієнт вибуття кадрів на протязі трьох років змінюється несуттєво, має тенденцію зростання і складає від 20,4 % у 2018 році до 22,4 % у 2019 році .

При здійсненні оцінки значень даного показника доцільно враховувати причини звільнення найбільш досвідчених та висококваліфікованих працівників, а також працівників, у професійний розвиток яких років було інвестовано кошти. Ці питання у магістерській роботі будуть розглянуті у наступному розділі.

Таблиця 2.8

Динаміка показників руху персоналу АТ ДнСЗ

Показники	2017	2018	Темп росту, %	2019	Темп росту,%
Прийнято робітників, у тому числі:	236	184	78,0	105	57,0
- керівники та спеціалісти	43	31	72,0	30	96,8
робітники	193	153	79,3	75	49,0
Звільнено робітників у тому числі:	172	169	98,3	171	101,2
- за власним бажанням	112	136	121,4	93	68,4
- (із них керівників та спеціалістів)	54	33	61,1	50	151,5
- по скороченню чисельності штату	9	4	44,5	5	125,0
-прогули, поява на роботі в нетверезому стані	1	2	200,0	-	-
- інші (вихід на пенсію, виключення зі списку у зв'язку зі смертю і т.д.)	50	27	54,0	73	270,4
Всього персоналу по підприємству	742	828	111,6	763	92,2
Коефіцієнт прийому кадрів	31,8	22,2	69,8	13,8	62,2
Коефіцієнт вибуття кадрів	23,2	20,4	87,9	22,4	109,8
Коефіцієнт плинності кадрів, %	15,2	16,7	109,9	12,2	73,1
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	8,0	3,7	46,3	10,2	275,0
Коефіцієнт стабільності кадрів	48,0	51,1	106,5	65,0	127,2
Коефіцієнт загального обороту персоналу	55,0	42,6	77,5	36,2	85,0

Кадрова програма підприємства, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам емітента.

Середній вік працівників заводу складає 48 років.

З метою омолодження колективу технічних служб підприємства, підготовки кадрового резерву укладені договори про співпрацю з навчальними закладами міста, а саме: машинобудівним коледжем Дніпровського національного університету ім. Олесья Гончара, з Дніпровським політехнічним коледжем, з Національною металургійною академією України, Дніпровським національним університетом залізничного транспорту ім. академіка В. Лазаряна, проводяться зустрічі з студентами випускних курсів профільних кафедр технічного напрямку, організовуються екскурсії на підприємство.

У 2019 році 11 студентів пройшли на підприємстві виробничу та переддипломну практику, що дає можливість відбору перспективних студентів і їх цільової підготовки для подальшого працевлаштування на підприємстві.

У 2019 році 7 робітників підприємства без відриву від виробництва підвищували свою кваліфікацію у різних ВНЗ.

З метою розвитку компетенції, необхідних для успішного функціонування сучасного виробництва, система розвитку персоналу АТ «ДнСЗ» впродовж року забезпечувала професійну підготовку робітників заводу. За звітний період на базі підприємства пройшли навчання та підвищили кваліфікацію 240 осіб:

- освоїли нову професію на підприємстві – 31 особа;
- освоїли другу професію на підприємстві – 37 осіб;
- підвищили кваліфікацію (через пункт підвищення кваліфікації підприємства) – 79 осіб;
- підвищили кваліфікацію через учбовий заклад – 48 осіб;
- освоїли другу професію через учбовий комбінат – 45 осіб.

На підприємстві працює система заохочування працівників за впровадження раціональних пропозицій при досягненні певного результату.

Освітня стратегія підприємства сприяє зростанню компетентності та активності робітників, підвищенню якості праці персоналу.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ ДнСЗ

3.1. Прогнозування основних показників з праці АТ ДнСЗ

Економетричні методи прогнозування відносяться до категорії формальних (аналітичних) методів, що дозволяють отримати прогнози різних показників, в тому числі соціально економічних, а також аналізувати якість отриманих прогнозів на основі деяких формальних статистичних критеріїв. Відзначимо, що під прогнозом в даному контексті розуміється результат розрахунків майбутніх значень показників, вироблених на основі деякої математичної моделі, оціненої з використанням даних, наявних на момент прогнозування. Отриманий результат не є вираженням нашої думки про характер даного процесу в майбутньому, а лише демонструє, які значення буде приймати показник, якщо збережуться передбачувані в моделі передумови. При цьому в ідеалі модель, на основі якої будується прогноз, повинна бути найкращою з точки зору деякого критерію або набору критеріїв. Це в принципі дає підстави вважати, що отримані прогнозні значення найкращим чином відображають поведінку розглянутого показника в майбутньому. Але очевидно, що так або інакше наша думка про характер поведінки показника в майбутньому в певній мірі відбивається на одержуваних результатах хоча б в силу того, що саме ми вибираємо специфікацію моделі, методи її оцінки, набір формальних критеріїв якості моделей [48].

Об'єктом кореляційного аналізу можуть бути не тільки статистичні (просторові) сукупності, а й сукупності, які характеризують зміну явищ у часі, тобто динамічні. Розроблена методологія кореляції для аналізу явищ у просторі не прийнятна для динамічних сукупностей. Тому при використанні кореляційного методу необхідно знати особливості та межі його використання. Насамперед це стосується перевірки передбачень та

інтерпретації результатів аналізу рядів динаміки. Як кореляційна модель, так і її статистичні характеристики мають конкретний економічний зміст і висвітлюють економічне явище з певного боку. Оскільки зміст статистичних показників залежить від дотримання вимог щодо їх обчислення, то дослідник повинний вміти користуватися методологією аналізу і пояснювати одержані результати. Особливо це стосується досліджень кореляції між рядами динаміки.

Під кореляцією рядів динаміки розуміють метод вивчення зв'язку між показниками, представленими їх значеннями в послідовні моменти або періоди часу. Кореляція рядів динаміки має свої особливості, які зумовлені тим, що ряд динаміки, по-перше, має короткочасні коливання (місячні, квартальні, річні) і, по-друге, містить у собі такий компонент, як загальна тенденція в зміні показників ряду - "вісь кривої", або тренд. Під останнім розуміють зміну, яка визначає загальний напрям розвитку, основну тенденцію рядів динаміки. Лінію тренда можна порівняти з лінією регресії. Якщо остання являє собою плавну зміну результативної ознаки під впливом факторної, звільненої від дії всіх сторонніх (неврахованих) причин, то лінія тренда характеризує плавну у часі зміну явищ, викликаних різними обставинами короткочасних відхилень від загальної тенденції [49].

Наявність тренда ускладнює кореляційний аналіз рядів динаміки. Так, якщо вивчається кореляція рядів без виключення загальної тенденції в них, то показник тісноти залежності характеризуватиме зв'язок не лише між короткочасними коливаннями, а й між трендами. В іншому випадку, коли тренди будуть виключеними із корельованих рядів динаміки, одержаний коефіцієнт кореляції характеризуватиме тісноту залежності лише між короткочасними коливаннями. Тренд, відображуючи загальний напрям змін явища, що відбуваються у часі, водночас визначає й залежність між членами ряду динаміки. Ця залежність, яка визначається формою лінії тренда, має таку ж саму статистичну природу, як і лінія регресії. Зазначену кореляційну

залежність між сусідніми (попередніми і наступними) членами ряду називають автокореляцією [48].

Наявність автокореляції зумовлюється різними причинами, а саме:

- 1) у кореляційній динамічній моделі не врахований істотний фактор;
- 2) у моделі не враховано кілька неістотних факторів, взаємний вплив яких є істотним внаслідок збігу фаз та напрямів їх змін;
- 3) обрано неправильний тип моделі;
- 4) специфічна структура випадкової компоненти.

Щоб виявити лінії трендів з метою наступного їх виключення з аналізу, здійснюють вирівнювання ряду за допомогою ковзної середньої або аналітичне вирівнювання ряду динаміки за певною математичною функцією (прямої, параболи, експоненти та ін.).

У даній магістерській роботі проведемо прогнозування економічних показників АТ ДнСЗ на основі рядів динаміки.

Ряди динаміки є послідовність значень, змінних в часі. Ряди є поширеною і важливою формою опису даних, так як дозволяють спостерігати всю історію зміни досліджуваного показника. Це дає можливість судити про «типовому» поведінку величини і про відхилення від такої поведінки.

Перше, що ми зазвичай робимо з тимчасовим поруч, це відображаємо його на графіку.

Уже з графіка можна бачити, які демонструє ряд особливості:

- або тренд - на графіку це довгострокове зростання (зниження) спостережуваних значень. Він може бути практично лінійний, або не лінійний;
- або сезонність - на графіку це періодичні коливання величини.

При аналізі рядів нас цікавить виявлення їх структури і оцінка всіх основних компонентів - тренда, сезонності, шуму та інших особливостей, а також можливість будувати прогнози зміни величини в майбутніх періодах.

При роботі з рядами наявність шуму часто ускладнює аналіз структури ряду. Щоб виключити його вплив і краще побачити структуру ряду, можна використовувати методи згладжування рядів.

Найпростіший метод згладжування рядів - ковзне середнє. Ідея полягає в тому, що для будь-якої непарної кількості точок послідовності ряду потрібно замінювати центральну точку на середнє арифметичне решти точок [48]:

$$S_i = \frac{1}{2k+1} \sum_{j=-k}^k X_{i+j}, \quad (3.1)$$

де X_i - вихідний ряд, S_i - згладжений ряд.

З метою прогнозування у магістерській роботі досліджуються наступні ряди динаміки показників з праці АТ ДнСЗ: чисельність персоналу, середньомісячна заробітна плата, продуктивність праці, чистий дохід.

Динаміка чисельності персоналу за 2009 – 2019 роки наведено у табл. 3.1. За одинацять років чисельність персоналу скоротилась з 1280 чол. до 763 чол., або на 40 %. Обсяг чистого доходу у фактичних цінах збільшився з 322 млн грн. до 970 млн грн., або в 3,0 разів., а у порівнянних цінах з урахуванням індексів інфляції за 11 років (3.37) цей показник навпаки зменшується: з 1085 млн. грн.. до 970 млн. грн., або на 10.6 %. Це свідчить, що скорочення чисельності персоналу на підприємстві пов'язано, в першу чергу, зі зменшенням продуктивності праці.

Таблиця 3.1

Динаміка та прогноз чисельності персоналу ПАТ ДнСЗ

Рік	Чисельність персоналу, чол.
2009	1280
2010	1274
2011	1276
2012	1207

2013	937
2014	824
2015	746
2016	736
2017	742
2018	828
2019	763
2020	630

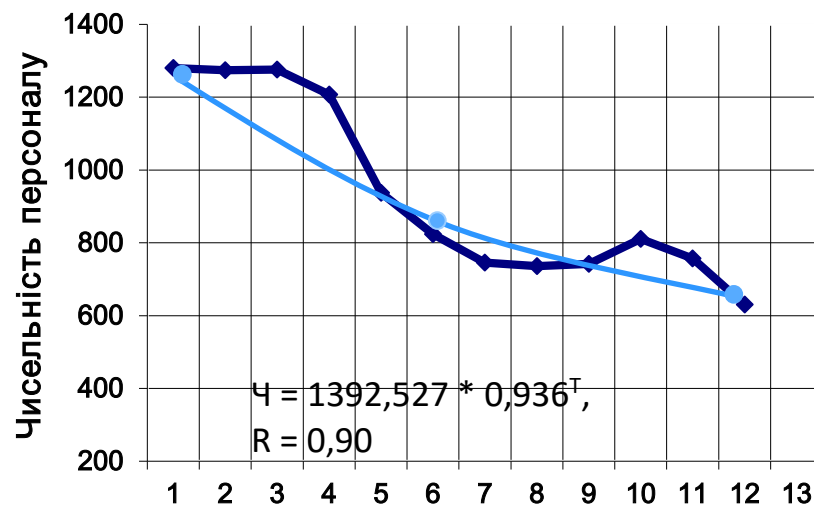


Рис.3.1. Графік динаміки та прогнозу чисельності персоналу АТ ДнСЗ

Уже з графіка на рис. 3.1 можна бачити плавне зниження чисельності персоналу нелінійного характеру.

Для вивчення сили взаємозв'язку між чисельністю (Ч) та фактором часу (Т) за даними табл. 3,1. в MS Excel обчислюється парний коефіцієнт лінійної кореляції за допомогою спеціальної функції КОРРЕЛ, який складає $R = 0,90$. Значить, можна говорити про те, що на протязі періоду спостереження була висока ступінь взаємозв'язку.

Разом з кореляційним аналізом ще одним інструментом вивчення стохастичних залежностей є регресійний аналіз.

Залежність чисельності персоналу (Ч) від фактору часу (Т) характеризується рівнянням парної регресії у вигляді показникової моделі:

$$Ч = 1392,527 * 0,936^T, \quad (3.2)$$

З табл.3.2 бачимо, що параметри регресійної моделі чисельності персоналу по F – критерій і по t – критерію більше табличних, що дозволяє використовувати модель для прогнозування даного показника.

Таблиця 3.2

Параметри регресійної моделі чисельності персоналу

Коефіцієнт детермінації, R^2	F – критерій		T – критерій		
	Розрахунковий	Табличний	1-го коефіцієнту	2-го коефіцієнту	Табличний
0,804	113,6	5,32	18,4	6,10	2,45

Динаміка середньомісячної заробітної плати персоналу АТ ДнСЗ за 2009 – 2019 роки наведено у табл. 3.3. За 11 років середньомісячна заробітна плата (без урахування індексів інфляції) збільшилась з 2337 грн. до 17600 грн., або у 7,5 разів. За вісім років інтегральний індекс інфляції складає 2,59. Таким чином, зростання середньомісячної заробітної плати на підприємстві випереджає інтегральний індекс інфляції.

Таблиця 3.3

Динаміка та прогноз середньомісячної заробітної плати персоналу АТ ДнСЗ

Рік	Середньомісячна заробітна плата, грн.
2009	2337
2010	2708
2011	3332
2012	3490
2013	3378
2014	4271
2015	5616

2016	7463
2017	11219
2018	17067
2019	17600
2020	18188

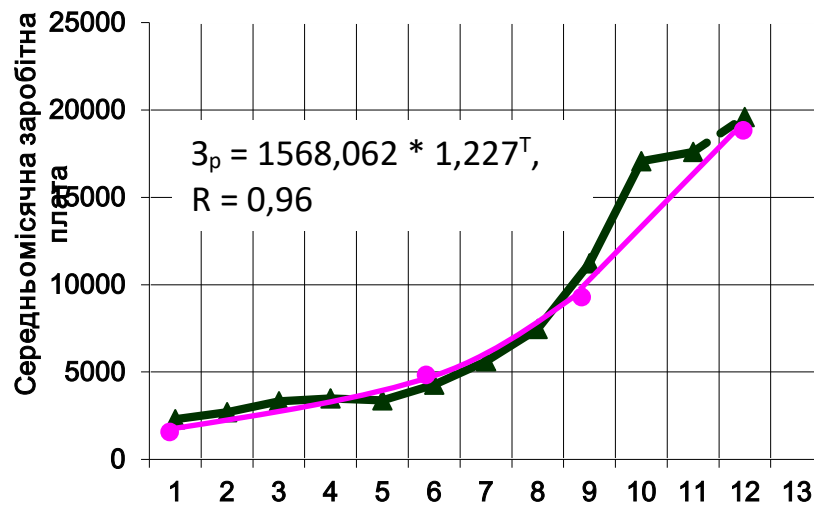


Рис. 3.2. Графік динаміки та прогнозу середньомісячної заробітної плати персоналу АТ ДнСЗ

З графіка на рис. 3.2 можна бачити плавне зростання середньомісячної заробітної плати персоналу нелінійного характеру.

Для вивчення сили взаємозв'язку між середньомісячною заробітною платою (Z_p) та фактором часу (T) за даними табл. 3,3. в MS Excel обчислюється парний коефіцієнт лінійної кореляції за допомогою спеціальної функції КОРРЕЛ, який складає $R = 0,96$. Значить, можна говорити про те, що на протязі періоду спостереження була висока ступінь взаємозв'язку.

Разом з кореляційним аналізом вивчення стохастичних залежностей є регресійний аналіз.

Залежність середньомісячної заробітної плати персоналу (Z_p) від фактору часу (T) характеризується рівнянням парної регресії у вигляді показникової моделі:

$$Z_p = 1568,062 * 1,227^T, \quad (3.3)$$

З табл.3.4 бачимо, що параметри регресійної моделі середньомісячної заробітної плати по F –критерій і по t – критерію більше табличних, що дозволяє використовувати модель для прогнозування даного показника.

Таблиця 3.4

Параметри регресійної моделі середньомісячної заробітної плати персоналу

Коефіцієнт детермінації, R^2	F – критерій		T – критерій		
	Розрахунковий	Табличний	1-го коефіцієнту	2-го коефіцієнту	Табличний
0,930	67,01	2,62	12061	64,9	2,45

Динаміка продуктивності праці персоналу ПАТ ДнСЗ за 2009 – 2019 роки наведено у табл. 3.5. За 11років продуктивності праці (без урахування індексів інфляції) збільшилась з 252 тис. грн./чол. до 1282 тис. грн./чол., або у 5,1 рази. За 11 років інтегральний індекс інфляції складає 3,37., а чисельність персоналу на підприємстві скоротилась на 57,5 %. Загальний вплив цих показників, в першу чергу, характеризує зростання продуктивності праці більше чим у 5 рази, в першу чергу, за рахунок зростання цін на продукцію підприємства, але середньомісячна заробітна плата зросла у 7,5 разів.

Таким чином, темп збільшення середньомісячної заробітної плати суттєво перевищує продуктивність праці, що є негативним явищем на підприємстві.

Таблиця 3.5

Динаміка та прогноз продуктивності праці АТ ДнСЗ

Рік	Продуктивність праці, тис.грн/чол
2009	252
2010	445

2011	485
2012	506
2013	318
2014	490
2015	739
2016	1040
2017	1684
2018	1877
2019	1282
2020	1984

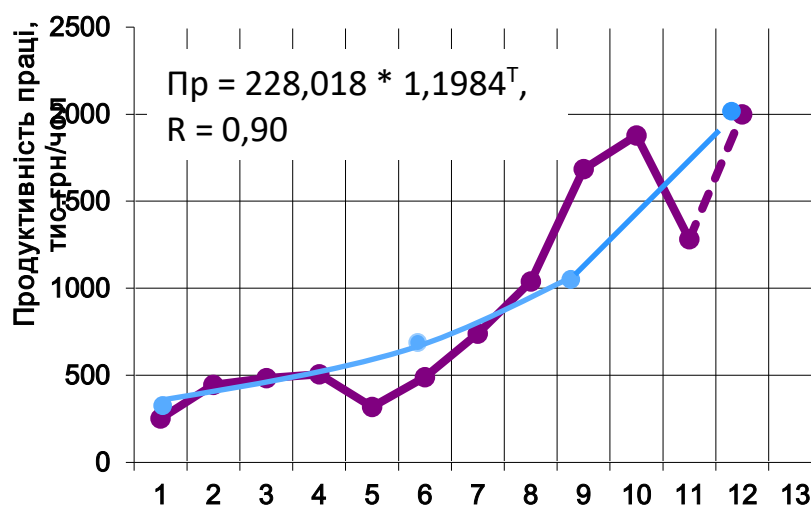


Рис.3.3 Графік динаміки та прогнозу продуктивності праці АТ ДнСЗ

З графіка на рис. 3.3 можна бачити зростання продуктивності праці персоналу нелінійного характеру.

Для вивчення сили взаємозв'язку між середньомісячною заробітною платою (Z_p) та фактором часу (T) за даними табл. 3,3. в MS Excel обчислюється парний коефіцієнт лінійної кореляції за допомогою спеціальної функції КОРРЕЛ, який складає $R = 0,90$. Значить, можна говорити про те, що на протязі періоду спостереження була висока ступінь взаємозв'язку.

Разом з кореляційним аналізом вивчення стохастичних залежностей є регресійний аналіз.

Залежність продуктивності праці персоналу (Pr) від фактору часу (T) характеризується рівнянням парної регресії у вигляді показникової моделі:

$$Pr = 228,018 * 1,1984^T, \quad (3.4)$$

З табл.3.4 бачимо, що параметри регресійної моделі продуктивності праці по F – критерій і по t – критерію більше табличних, що дозволяє використовувати модель для прогнозування даного показника.

Таблиця 3.6

Параметри регресійної моделі продуктивності праці

Коефіцієнт детермінації, R^2	F – критерій		T – критерій		
	Розрахунковий	Табличний	1-го коефіцієнту	2-го коефіцієнту	Табличний
0,802	3,2	2,62	1140	40,1	2,45

Динаміка чистого доходу АТ ДнСЗ персоналу АТ ДнСЗ за 2009 – 2019 роки наведено у табл. 3.6. Цей показник, як ми підкреслювали вище, залежить від чисельності персоналу та продуктивності праці.

Таблиця 3.7

Динаміка чистого доходу АТ ДнСЗ

Роки	Чистий дохід, млн.грн., (Д)
2009	322
2010	568
2011	620
2012	611
2013	299
2014	404
2015	551
2016	765
2017	1250
2018	1522
2019	970

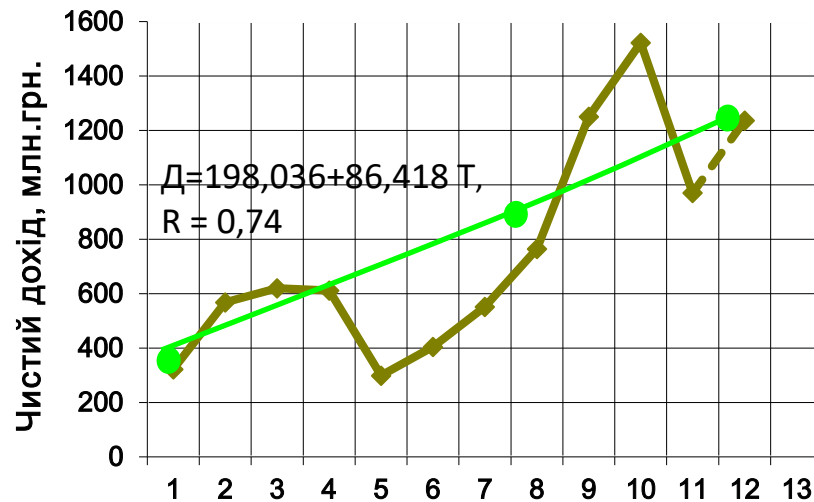


Рис.3.4. Графік динаміки та прогнозу чистого доходу АТ ДнСЗ

З графіка на рис. 3.4 можна бачити зростання обсягу чистого доходу лінійного характеру.

Для вивчення сили взаємозв'язку між середньомісячною заробітною платою (Z_p) та фактором часу (T) за даними табл. 3,3. в MS Excel обчислюється парний коефіцієнт лінійної кореляції за допомогою спеціальної функції КОРРЕЛ, який складає $R = 0,74$. Значить, можна говорити про те, що на протязі періоду спостереження була висока ступінь взаємозв'язку.

Разом з кореляційним аналізом вивчення стохастичних залежностей є регресійний аналіз.

Залежність продуктивності праці персоналу (D) від фактору часу (T) характеризується рівнянням парної регресії у вигляді лінійної моделі:

$$D = 198,036 + 86,418 T, \quad (3.5)$$

З табл.3.4 бачимо, що параметри регресійної моделі продуктивності праці по F – критерій і по t – критерію більше табличних, що дозволяє використовувати модель для прогнозування даного показника.

Таблиця 3.8

Параметри регресійної моделі доходу

Коефіцієнт детермінації, R^2	F – критерій		T – критерій		
	Розрахунковий	Табличний	1-го коефіцієнту	2-го коефіцієнту	Табличний

0,57	3,2	2,62	1,12	3,31	2,45
------	-----	------	------	------	------

Розглянемо залежність обсягу чистого доходу підприємства від продуктивності праці відповідно даних табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Динаміка чистого доходу та продуктивності праці АТ ДнСЗ

Роки	Чистий дохід, млн.грн., (Д)	Продуктивність праці, тис. грн./чол., (Пр)
2009	322	252
2010	568	445
2011	620	485
2012	611	506
2013	299	318
2014	404	490
2015	551	739
2016	765	1040
2017	1250	1684
2018	1522	1877
2019	970	1282



Рис.3.5 Графік залежності чистого доходу від продуктивності праці АТ ДнСЗ

З графіка на рис. 3.5 можна бачити зростання обсягу чистого доходу в залежності від продуктивності праці лінійного характеру.

Для вивчення сили взаємозв'язку між обсягом чистого доходу (Д) та продуктивністю праці (Пр) за даними табл. 3.9 в MS Excel обчислюється парний коефіцієнт лінійної кореляції за допомогою спеціальної функції КОРРЕЛ, який складає $R = 0,97$. Значить, можна говорити про те, що на протязі періоду спостереження була висока ступінь взаємозв'язку.

Разом з кореляційним аналізом вивчення стохастичних залежностей є регресійний аналіз.

Залежність обсягу чистого доходу (д) від продуктивності праці персоналу (ПР) характеризується рівнянням парної регресії у вигляді лінійної моделі:

$$Д = 163,7719 + 0,666 \text{ Пр}, \quad (3,6)$$

З табл.3.10 бачимо, що параметри регресійної моделі обсягу чистого доходу по F – критерій і по t – критерію більше табличних, що дозволяє використовувати модель для прогнозування даного показника.

Таблиця 3.10

Параметри регресійної моделі залежності чистого доходу від продуктивності праці

Коефіцієнт детермінації, R^2	F – критерій		T – критерій		
	Розрахунковий	Табличний	1-го коефіцієнту	2-го коефіцієнту	Табличний
0,94	99,7	2,62	2,96	11,2	2,45

Таким чином, розрахункові параметри кореляційно-регресійної моделі (3.6) вище табличних, що свідчить про її адекватність і можливість використання для прогнозування обсягу доходів в залежності від продуктивності праці АТ ДнСЗ.

3.2. Удосконалення економічної оцінки плинності кадрів АТ ДнСЗ

На сьогоднішній день плинність кадрів на підприємствах є гострою проблемою в Україні, особливо в умовах пандемії ковід 19.

Плинність кадрів – це сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни. Стан процесу плинності кадрів у підприємстві характеризується коефіцієнтом плинності кадрів (Кпк).

Волкова І. А. і Кондакова А.А. стверджують, що для промислових підприємств рівень плинності кадрів 9 – 12 % про перевищення норми. У такому разі необхідні заходи її зниження. А коли плинність досягає 12 % і вище, це свідчить про її критичний рівень. У даному випадку потрібен комплексний аналіз діяльності усього підприємства і сформований процес управління плинністю кадрів [50] .

Стан руху і плинності кадрів АТ ДнСЗ проаналізовано у пункті 2.3 магістерської роботи відповідно даних , які наведено у табл. 2.8.

Ми бачимо, що на підприємстві коефіцієнт плинності суттєво перевищує рекомендовані норми (5 – 10 %), який складає:

2017 рік – 15.2, 2018 рік – 16,7, 2019 рік – 12.8

Вивчення плинності кадрів дозволить прослідити динаміку змін структури персоналу підприємства, а також передбачити відповідні фінансові втрати.

Плинність кадрів завдає компанії чималої шкоди. Сьогодні, за оцінками вітчизняних і зарубіжних фахівців, витрати на заміну робочого складають 7-20% його річної заробітної плати, фахівця - 18-30%, управлінця - 70-100% [50].

За дослідженнями І. Григор'євої, витрати складають:

- на заміну робочих 7-12% їх річної заробітної плати,
- фахівців - 18-30%,

- керуючих - 20-100%.

Інша сторона, яка в підсумку відбивається на витратах, - втрата часу.

Провести економічну оцінку плинності персоналу підприємства можна, використовуючи таку методику [51].

1) Втрати, спричинені перервами в роботі, визначаються як добуток трьох показників: середньоденної продуктивності праці, що припадає на одного працівника, середньої тривалості перерв в роботі, викликаних плинністю, і чисельності працівників, які вибули з причини плинності:

$$V_{\text{пер}} = P_{\text{р}} \times T_{\text{пер}} \times Ч_{\text{зв}} \times K_{\text{пер}}, \quad (3.7)$$

де: $V_{\text{пер}}$ - втрати, викликані перервами в роботі;

$P_{\text{р}}$ - середньоденна продуктивність праці, тис грн./люд.;

$T_{\text{пер}}$ - середня тривалість перерви, викликані плинністю;

$Ч_{\text{зв}}$ - кількість звільнених працівників з причини плинності;

$K_{\text{пер}}$ – питома вага працівників, у яких є перерви у роботі.

На АТ ДнСЗ працівник пише заяву про звільнення за два тижні до дати, коли має піти: ці два тижні він повинен допрацювати, що відповідає ст. 38 КЗпП [52].

Кадрова політика підприємства направлена на забезпечення підбору нового працівника замість того, який змінюється, на протязі двох тижнів. Але, безумовно, відбуваються і перерви в роботі.

З метою визначення цих показників були проаналізовані данні відділу з управління персоналом по співробітникам, які звільнилися з причин плинності.

Оцінка середньозваженої тривалості перерви, викликані плинністю кадрів на АТ ДнСЗ, наведено у табл. 3.11

Відповідно отриманих даних визначимо втрати, викликані перервами в роботі з причин плинності за формулою 3.7:

Таблиця 3.11

Оцінка середньозваженої тривалості перерви,

викликаної плинністю кадрів на АТ ДнСЗ

Рік	2018									
Тривалість перерви ($T_{пр_i}$), дн	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість звільнених працівників $Чзв_i$	4	5	15	8	2	5	4	6	2	0
$T_{пр_i} \times Чзв_i$	4	10	45	32	10	30	28	48	18	0
Середньозважена тривалість перерви ($T_{пр}$), дн	$T_{пр} = \sum T_{пр_i} \times Чзв_i = 227 / 51 = 4,5$									
Питома вага працівників, у яких є перерви у роботі ($K_{пер}$)	$K_{пер} = 51 / 136 = 0,38$									
Рік	2019									
Тривалість перерви ($T_{пр_i}$), дн	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Кількість звільнених працівників $Чзв_i$	2	3	10	7	1	4	3	1	0	4
$T_{пр_i} \times Чзв_i$	2	6	30	28	5	24	21	8	0	40
Середньозважена тривалість перерви, дн	$T_{пр} = \sum T_{пр_i} \times Чзв_i = 164 / 34 = 4,8$									
Питома вага працівників, у яких є перерви у роботі ($K_{пер}$)	$K_{пер} = 35 / 93 = 37,6$									

2018 рік: $V_{пер} = Пр \times T_{пер} \times Чзв \times K_{пер} = 7,60 \times 4,5 \times 136 \times 0,38 = 1768$ тис. грн.

2019 рік: $V_{пер} = Пр \times T_{пер} \times Чзв \times K_{пер} = 5,25 \times 4,8 \times 93 \times 0,376 = 882$ тис. грн.

2) Втрати, викликані зниженням продуктивності праці у робітників перед звільненням, тобто ціна не допущення продукції. Визначаються як добуток коефіцієнта зниження продуктивності праці, її середньоденного рівня, числа днів перед звільненням працівників, які вибули з причини плинності, за наступною формулою:

$$V_{пр} = Пр \times K_{зп} \times Дзн \times Чзв, \quad (3.8)$$

Сталеливарний, № 1, № 2	Коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням, (Кзп _i)	10	15	15	5	10	11
	Кількість днів, коли знижена продуктивність праці (Дзн _i)	10	15	10	15	20	14
Механозаготівельний	Коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням, (Кзп _i)	15	10	5	10	5	9
	Кількість днів, коли знижена продуктивність праці (Дзн _i)	8	12	15	10	15	12
Механоскладальний	Коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням, (Кзп _i)	10	5	10	15	10	10
	Кількість днів, коли знижена продуктивність праці (Дзн _i)	20	10	7	10	10	9,4
Інструментальний	Коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням, (Кзп _i)	10	5	10	5	10	8
	Кількість днів, коли знижена продуктивність праці (Дзн _i)	12	10	15	10	15	12,4
Середні на АТ ДнСЗ	Коефіцієнт зниження продуктивності праці перед звільненням, (Кзп)	11,2	8,8	11,2	8,7	8,7	9,7
	Кількість днів, коли знижена продуктивність праці (Дзн)	10,0	11,8	11,8	11,3	15,0	12,0

3) Втрати, викликані недостатнім рівнем продуктивності праці новоприйнятих робітників. Визначаються як добуток числа працівників, які вибули з причини плинності, показників середньоденний продуктивності праці з урахуванням коефіцієнтів зниження продуктивності праці і числа днів у яких знижується продуктивність праці, і визначаються за формулою:

$$Впр_a = Пр_a \times Ка \times Дзн \times Чзв, \quad (3.9)$$

де: $Впр_a$ - втрати, викликані недостатнім рівнем продуктивності праці новоприйнятих робітників за період адаптації, тис.грн.;

$Пр_a$ - середньоденна продуктивність праці, тис. грн.;

$Ка$ - коефіцієнт зниження продуктивності праці за період адаптації;

Дзн - число днів, у яких знижується продуктивність праці;

Чзв - кількість звільнених працівників з причини плинності.

З метою визначення втрат на АТ ДнСЗ, викликаних недостатнім рівнем продуктивності праці новоприйнятих робітників за період адаптації, була проведена експертна оцінка відповідних показників за основними цехами підприємства.

Склад групи експертів не змінювався.

Результати експертної оцінки зниження продуктивності праці новоприйнятих робітників основних цехів АТ ДнСЗ наведено у табл. 3.13.

Відповідно отриманих даних визначимо втрати, викликані недостатнім рівнем продуктивності праці новоприйнятих робітників за період адаптації, за наступною формулою 3.9:

2018 рік: $Впр_a = Пр_a \times Ка \times Дзн \times Чзв = 7.60 \times 0,105 \times 18.8 \times 136 = 2040$ тис.грн.;

2019 рік: $Впр_a = Пр_a \times Ка \times Дзн \times Чзв = 5,25 \times 0,105 \times 18.8 \times 93 = 964$ тис.грн..

Таблиця 3.13

Експертна оцінка зниження продуктивності праці
новоприйнятих робітників АТ ДнСЗ

Цех	Показники, %	Експерти					Середній
		1	2	3	4	5	
Сталеливарний, № 1, № 2	Коефіцієнт зниження продуктивності праці за період адаптації, (Ка _i)	12	5	5	15	10	9.4
	Кількість днів, коли знижена продуктивність праці (Да _i)	20	15	15	20	25	19,0
Механозаготівельний	Коефіцієнт зниження продуктивності праці за період адаптації, (Ка _i)	10	5	10	10	15	10.0
	Кількість днів, коли знижена продуктивність праці (Да _i)	25	15	15	22	20	19,4
Механоскладальний	Коефіцієнт зниження продуктивності праці за період адаптації, (Ка _i)	10	12	10	10	15	11,4
	Кількість днів, коли						

	знижена продуктивність праці (Да _і)	22	20	15	15	20	18,4
Інструментальний	Коефіцієнт зниження продуктивності праці за період адаптації, (Ка _і)	15	10	5	15	10	11,0
	Кількість днів, коли знижена продуктивність праці (Да _і)	20	15	15	20	20	18,0
Середні на АТ ДнСЗ	Коефіцієнт зниження продуктивності праці за період адаптації, (Ка)	11,8	8,0	7,5	12,5	12,5	10,5
	Кількість днів, коли знижена продуктивність праці (Да)	21,8	16,3	15,0	19,3	21,3	18,8

4) Витрати по проведенню набору персоналу в результаті плинності. Визначаються як добуток витрат на набір і частки плинності в загальній кількості звільнених, поділене на коефіцієнт зміни чисельності працівників:

$$V_{н/пл} = (V_{наб} * \beta_{пл}) / K_{зм}, \quad (3.10)$$

де: $V_{н/пл}$ - витрати по проведенню набору персоналу в результаті плинності;

$V_{наб}$ - загальні витрати на набір;

$K_{зм}$ - коефіцієнт зміни чисельності працівників, рівний відношенню чисельності на кінець періоду до чисельності на початок періоду;

$\beta_{пл}$ - частка зайвого обороту, плинності в загальному обсязі руху персоналу.

Відповідно даних відділу з управління персоналом АТ ДнСЗ витрати по проведенню набору персоналу складають:

2018 рік:

- сайт для пошуку робітників Work.ua - 72, 0 тис. грн. за рік;

- реклама..... – 24,0 тис. грн.. за рік

2019 рік:

- сайт для пошуку робітників Work.ua - 72, 0 тис. грн. за рік;

- реклама..... – 28,0 тис. грн.. за рік

Визначимо витрати по проведенню набору персоналу в результаті плинності за наступною формулою 3.10:

2018 рік: $V_{н/пл} = (V_{наб} \times \beta_{пл}) / K_{зм} = (96,0 \times 136 / 184) / (828 / 742) = 63,4,2$ тис.грн.;

2019 рік: $V_{н/пл} = (V_{наб} \times \beta_{пл}) / K_{зм} = (100,0 \times 93 / 171) / (763 / 828) = 59,2$ тис.грн.

Таким чином, результати оцінки втрат, пов'язаних з рухом персоналу АТ ДнСЗ, наведено у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Результати оцінки втрат, пов'язаних з рухом персоналу АТ ДнСЗ

Показники, тис. грн.	Рік		Темп росту, %
	2018	2019	
Загальні втрати від зміни працівників на підприємстві з причин плинності за нормативами АНКОР, всього:	5054	2797	55,4
Загальні втрати від зміни працівників на підприємстві з причин плинності за результатами дослідження, всього: у тому числі	5074	2473	48,7
1) Втрати, викликані перервами в роботі з причин плинності	1768	882	50,0
2) Втрати, викликані зниженням продуктивності праці у робітників перед звільненням	1203	568	47,2
3) Втрати, викликані недостатнім рівнем продуктивності праці новоприйнятих робітників за період адаптації,	2040	964	47,3
4) Витрати по проведенню набору			

персоналу	63	59	93.7

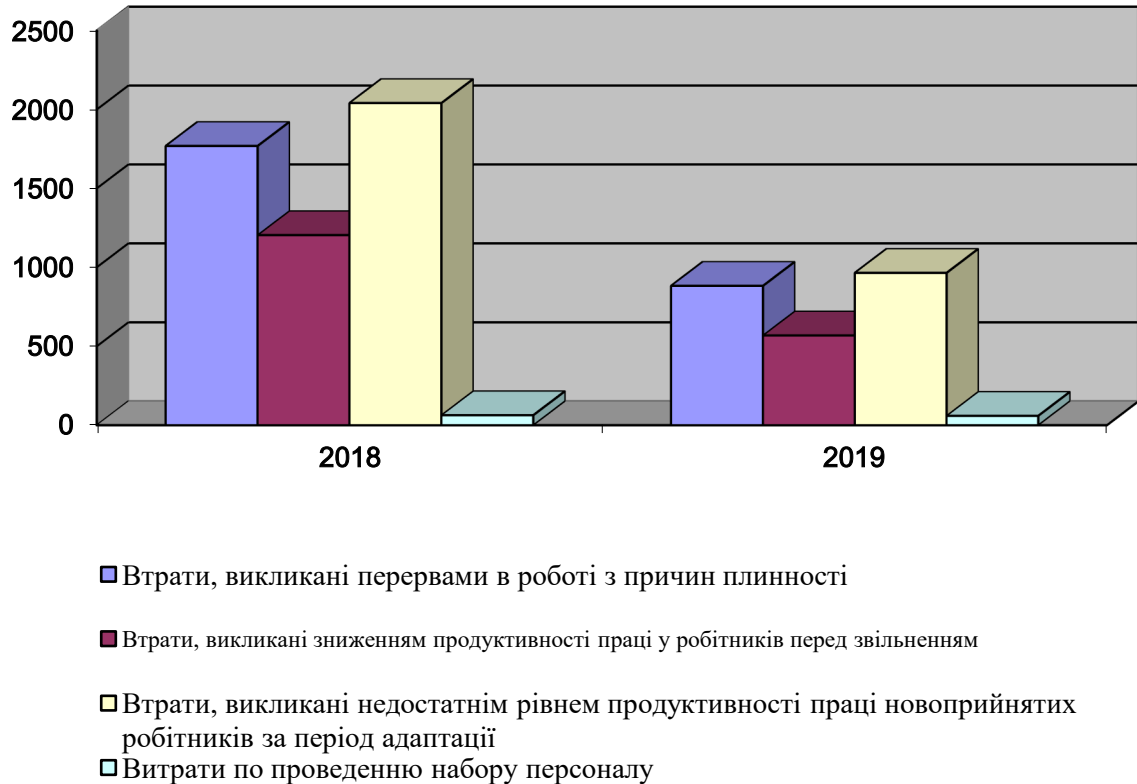


Рис. 3.6. Діаграма втрат, пов'язаних з рухом персоналу АТ ДнСЗ

Процес формування стабільного трудового колективу передбачає такі етапи [1]:

- оцінку плинності кадрів (кількісна – за допомогою розрахунку коефіцієнту плинності та якісна – виявлення причин, чинників і мотивів плинності кадрів);
- розробку заходів щодо скорочення плинності кадрів;
- управління трудовою дисципліною.

З якісної сторони процес плинності кадрів характеризується причинами, чинниками і мотивами плинності. Причини плинності кадрів за походженням поділяються на три групи:

- пов'язані із сімейно-побутовими обставинами;

- пов'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту;
- пов'язані з порушеннями трудової дисципліни.

Виявлення мотивів, чинників і встановлення причин плинності кадрів здійснюється за допомогою спеціальної процедури, що виконується робітниками кадрової служби. У процедуру входять: вивчення анкетних даних, бесіди з працівниками, що звільняються, а також з його товаришами, колегами і безпосереднім керівником, результати яких заносяться до журналу з обліку звільнень. Управління плинністю кадрів у підприємстві полягає в зведенні до мінімуму протиріч між потребами, інтересами працівників і конкретними можливостями їхнього задоволення.

Але найчастіше працівники незадоволені не тільки величиною, скільки несправедливістю зарплати, тобто відсутністю її зв'язку з результатами праці, хаосом в співвідношенні зарплат фахівців різних підрозділів, різкою різницею зарплат однорідних фахівців на підприємствах одного регіону. Досягти необхідного балансу в оплаті праці можна. Для цього необхідно збалансувати систему посадових окладів, вибудувати посади по сходинках відповідно до їх цінності (і в компанії, і на ринку праці), а також враховувати професіоналізм працівника. Найбільш об'єктивний підхід - оцінка професійних компетенцій працівників і визначення кваліфікаційної надбавки до окладу. Посадовий оклад і надбавка до окладу за кваліфікацію складають постійну частину оплати праці. Змінна частина зарплати повинна вже залежати від конкретних результатів роботи співробітника. Причому орієнтуватися слід не тільки на миттєвий фінансовий результат, а й на фактори, що впливають на успішність компанії в майбутньому. Це підвищення професіоналізму працівників, оптимізація бізнес-процесів компанії і продуктів, підвищення задоволеності клієнтів. Відсутність кар'єрного росту, набуття досвіду, можливості навчання або підвищення кваліфікації - одна з найпоширеніших причин звільнення персоналу. Часто

співробітник, пропрацювавши в компанії близько року, вже очікує підвищення заробітної плати [51].

Для того щоб знизити рівень плинності кадрів, необхідно виявити її причини, тому необхідно проводити дослідження з звільняються працівниками. Це важливо не тільки для того, щоб зрозуміти в чому причина відходу, але також для розуміння, що необхідно поліпшити. Дуже часто звільнення співробітників відбуваються в перші три місяці роботи.

Щоб уникнути цього і знизити плинність кадрів на АТ ДнСЗ нами за допомогою відділу управління персоналом було проведено анкетування співробітників, які звільняються.

Питання, що задаються в анкеті:

- 1) Висока інтенсивність роботи (заробітна плата влаштовує).....
- 2) Низька заробітна плата (інтенсивність роботи влаштовувала).....
- 3) Незадоволеність системою преміювання.....
- 4) Погана адаптація персоналу.....
- 5) Незадоволеність системою наставництва.....
- 6) Не розвинена система підвищення кваліфікації.....
- 7) Незадоволеність умовами праці.....
- 8) Погана організація робочого місця (освітлення, техніка і т.д.).....
- 9) Відсутність перспектив кар'єрного росту.....
- 10) Безпосередній керівник (відношення, компетентність, об'єктивність оцінки і т.д.).....
- 11) Відсутність взаєморозуміння в колективі.....
- 12) Недоліки або відсутність коштів для соціальної підтримки працівників (матеріальна допомога, медичне страхування, оплата або надання соціальних послуг та ін.).....
- 13) Зміна особистих обставин (сім'я, здоров'я, місце проживання та ін.).....
- 14) Нове місце роботи - рівнозначна позиція з більш високою оплатою.....

- 15) Нове місце роботи - з підвищенням посадовий позиції (кар'єрне зростання).....
- 16) Неме нового місця роботи.....
- 17) Інша.....

Таблиця 3.15

Результати анкетування причин звільнення персоналу АТ ДнСЗ

№ п\п	Причини звільнення	Кількість	Питома вага, %
1	Висока інтенсивність роботи (заробітна плата влаштовує)	12	12,9
2	Низька заробітна плата (інтенсивність роботи влаштовувала)	78	83,8
3	Незадоволеність системою преміювання	58	62,4
4	Погана адаптація персоналу	31	33,3
5	Незадоволеність системою наставництва	24	25,8
6	Не розвинена система підвищення кваліфікації	38	40,8
7	Незадоволеність умовами і організацією праці	32	34,4
8	Відсутність перспектив кар'єрного росту	40	43,0
9	Безпосередній керівник (відношення, компетентність, об'єктивність оцінки і т.д.)	9	9,7
10	Відсутність взаєморозуміння у колективі	4	4,5
11	Недолік або відсутність коштів для соціальної підтримки працівників (матеріальна допомога, медичне страхування, оплата або надання соціальних послуг та ін.)	70	75,3
12	Зміна особистих обставин (сім'я, здоров'я, місце проживання та ін.)	6	6,5
13	Нове місце роботи - рівнозначна позиція з більшою високою оплатою	30	32,3
14	Нове місце роботи - з підвищенням посадовий позиції (кар'єрне зростання)	8	8,6
15	Інша	5	5,4

Виходячи з досліджень, проведених в магістерській роботі, очевидним є факт, що плинність персоналу безпосередньо пов'язана з мотивацією праці.

Матеріальне стимулювання включає наступні складові: заробітну плату, премії, компенсаційні виплати.

Дослідження показали, що рівень заробітної плати серед звільнених за власним бажанням не влаштовує 82,1% працівників, система преміювання - 62,4%, недоліки або відсутність коштів для соціальної підтримки працівників (матеріальна допомога, медичне страхування, оплата або надання соціальних послуг та ін .) - 75.3%.

На підприємстві взагалі відсутнє медичне страхування, що, безумовно, негативно впливає на систему відбору, підбору і зниження плинності кадрів.

Таким чином, для зниження плинності кадрів АТ ДнСЗ необхідне підвищення мотивації та стимулювання праці персоналу , що і являється предметом дослідження у наступному пункті магістерської дипломної роботи.

3.3. Шляхи підвищення мотивації та стимулювання праці персоналу АТ ДнСЗ

Мотивація трудової діяльності є одним із важливих чинників економічного зростання суспільства у ринкових відносинах. Це рушійний механізм для отримання швидкої, якісної та творчої віддачі від робочої сили в умовах глобальної конкуренції, коли домінантним постає питання ефективного та раціонального використання всіх видів ресурсів, і особливо, людського потенціалу. Донедавна проблемам мотивації не приділяли належної уваги, тепер — це є необхідністю для менеджерів як на рівні підприємства, так і на рівні держави [53].

Провідний український вчений А. М. Колот неодноразово досліджував питання мотивації праці [54]. На його погляд, мотивація — це сукупність зовнішніх та внутрішніх, усвідомлюваних людиною рушійних сил, що спонукають її до діяльності, визначаючи поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей та цілей організації.

У теорії та практиці мотивації трудової діяльності широко використовується термін «стимул». Поширеною є думка про тотожність мотивації праці та стимулювання праці.

Але В.М. Данюк підкреслює, що стимул перетворюється на мотив лише тоді, коли він увідомлений людиною та сприйнятий нею. Наприклад, щоб премія стала мотивом поведінки й діяльності конкретного працівника, необхідно, щоб він усвідомлював її як справедливу винагороду за працю. При цьому намагання заслужити премію сприятиме підвищенню ефективності праці [1].

Таким чином, стимулювання праці пов'язане з зовнішнім впливом на працівника до ефективної діяльності, за допомогою якого може підвищуватися мотивація праці. Тому, прогресивна система стимулювання праці взаємопов'язана з мотивацією трудової діяльності.

Розглянемо систему нарахування премій на АТ ДнСЗ відповідно Положення про преміювання робітників АТ ДнСЗ за виробничі результати праці [55].

Премія нараховується працівникам підрозділів заводу, який пропрацював повний місяць, за виконання показників преміювання (згідно табл. 3.16) за звітний місяць.

Начальнику підрозділу, служби надається право встановлювати розмір премії працівникам за виконання термінових виробничих робіт, пов'язаних з освоєнням нових видів продукції, освоєнням нових технологічних процесів і обладнання, технічним переозброєнням заводу, виконанням додаткового обсягами робіт і т.п., в межах фонду преміювання підрозділу

У зв'язку з виробничою необхідністю, за рішенням генерального директора, щомісяця, підрозділам може надаватися фонд преміювання працівників в сумах, з урахуванням фінансових можливостей заводу. Премія з цього фонду може також нараховуватися учням за високі показники в роботі, вагомий внесок у виконання виробничого плану та інші досягнення в роботі при освоєнні робітничої професії.

Премія нараховується із розрахунку за встановленим відсотку від заробітку за звітний місяць, в який включається:

- основна заробітна плата за розцінками, тарифами, окладами;
- надбавки - за класність водіям;
- за досягнення у праці;

Таблиця 3.16

Система преміювання працівників АТ ДнСЗ

№ п/п	Найменування підрозділу, посади, професії	Показники преміювання	Розмір преміювання
1	Сталеливарний цех №1, 2 1 - Всі працівники цеху	1 Премія нараховується за виконання плану виробництва високомарганцовістий лиття в заданій номенклатурі за місяць:	10 – 30 % відрядного заробітку
2	2 - Сталевар електропечі - підручний сталевара електропечі - заливальник металу - термист	2 За якість високомарганцовістий сталі, в залежності від груп її якості в наступних відсотках від відрядного заробітку, нарахованого за місяць, за виготовлення придатної сталі кожної групи якості:	20 – 35 %
3	Механозаготовительний цех 1. Штампувальники - сверловщики - стругальників - фрезерувальники - ковалі-штампувальники	Виконання плану виробництва стрілочної продукції в номенклатурі за звітний місяць	До 30 %
4	2. Кузнец-штамповщик; - волочильник; - фрезерувальник 3. Оператор верстатів з ПУ	За виконання змінних завдань робочими ковальсько-пресового ділянки (на відрядний заробіток за зміну)	До 50 % відрядного заробітку До 30 %
5	Механоскладальний цех 1 Усі роїтники цеху (крім -заточник, машиніст крана, наладчик) 2. Керівники, фахівці 3. Слюсар-ремонтник - електрогазозварник - електромонтер з ремонту і обслуговування електрообладнання	1 Виконання цехом плану виробництва стрілочної продукції в номенклатурі 2. Своєчасне і якісне обслуговування обладнання та відсутність претензій до роботи обладнання	До 10 % 15 % До 30 % 30 %
	Ділянка зборки стрілочних	При індивідуальній збірці	30 – 70 %

ділянки, цеху, відділу, служби не підлягає преміювання за виробничі результати праці за місяць, в якому здійснено порушення.

Це положення не застосовується у разі, якщо зазначені порушення були виявлені й задокументовані безпосереднім керівником порушника і про виявлений факт порушення повідомлені вищестоящий керівник і начальник служби охорони заводу.

Аналіз діючого положення прміювання на підприємстві свідчить про необхідність впровадження системи, яка повинна враховувати узагальнену кількісну оцінку трудового вкладу робочих, керівників, фахівців, інших службовців в загальні результати роботи.

Для робітників робочих професій доцільно використовувать коефіцієнт трудової участі,

Коефіцієнт трудової участі (КТУ) - коефіцієнт, що відображає кількісну оцінку заходи трудової участі окремого працівника в загальних результатах праці групи працівників, що характеризує сумарний внесок працівника в загальні результати праці виробничої бригади, колективу. Іноді називається - доплата за участь.

КТУ представляє собою узагальнену кількісну оцінку трудового вкладу робочих, керівників, фахівців, інших службовців в загальні результати роботи.

Коефіцієнт трудової участі робітників - КТУ, що дорівнює одиниці, присвоюється при виконанні виробничих завдань у встановлені терміни з належною якістю і дотриманням правил охорони праці, техніки безпеки, трудової та виробничої дисципліни.

У магістерської роботі в якості додаткових критеріїв оцінки індивідуального трудового вкладу робітника в загальні результати праці нами рекомендуються показники, наведені у табл. 3.17.

При застосуванні коефіцієнта трудової участі заробітна плата працівника не може бути нижче мінімальної тарифної ставки, встановленої галузевим тарифною угодою для відповідного кваліфікаційного розряду.

До заробітної плати працівників, яка визначається з урахуванням КТУ, не включаються доплати за роботу в нічний і надурочний час, у вихідні та святкові дні, до середнього заробітку, за керівництво бригадою (ланкою); допомоги по тимчасовій непрацездатності та пологах; середній заробіток, що виплачується відповідно до трудового законодавства; надбавки до тарифних ставок за рухомий і роз'їзний характер роботи, за професійну майстерність і т.п.

КТУ робітників може встановлюватися при розподілі колективного прироби́тку, премій і виплат з заохочувального фонду або колективного заробітку в цілому з урахуванням зазначених вище обмежень.

Таблиця 3.17

Рекомендовані критерії, за які підвищується або знижується
КТУ робітників АТ ДнСЗ

Найменування критеріїв	Чисельні значення критеріїв
Підвищують КТУ	
1. Систематичне перевиконання норм виробітку	0,1 – 0,5
2. Прояв ініціативи з освоєння і застосування передових методів і прийомів праці, раціональної організації трудових операцій і робочого місця, що сприяють зниженню витрат праці	0,3 - 0,5
3. Висока інтенсивність праці, що впливає на скорочення термінів виконання завдання	0,2 - 0,4
4. Виконання складних операцій або суміщення професій, допомога в роботі іншим членам бригади	0,1 - 0,3
5. Виконання складних і відповідальних робіт, розряд яких вищий розряду робочого	0,1 - 0,2
Знижують КТУ	
1. Невиконання в установленій термін виробничих завдань, низька інтенсивність праці (систематичне відставання від загального темпу колективної праці).	0,5
2. Брак у роботі з вини робітника, який викликав переробки і додаткові витрати праці	0,2 - 0,5
3. Невиконання у термін розпоряджень бригадира (майстра, виробника робіт).	0,1 - 0,3
4. Порушення правил експлуатації обладнання, машин і механізмів, механізованого інструменту.	0,1 - 0,3
5. Наднормативні витрати матеріально технічних паливо-енергетичних ресурсів	0,2 - 0,5
6. Порушення правил техніки безпеки і протипожежної безпеки	0,1 - 0,2
7. Запізнення на роботу, передчасне закінчення роботи, самовільне залишення роботи, допущення наднормативних перерв в роботі	0,1 - 0,4
8. Прогоул, поява на роботі у нетверезому вигляді, відсторонення від	До 0

Найменування критеріїв	Чисельні значення критеріїв
роботи	

Оплата праці є однією з ключових форм мотивації. Організації і підприємства залежно від умов своєї діяльності використовують різні системи оплати праці, його стимулювання.

Важливо також, щоб працівники сприймали систему оплати праці і заохочення як обґрунтовану, щоб вони не відчували несправедливість і не втратили інтерес до своєї роботи.

Розглянемо універсальний методичний підхід до оцінювання складності праці фахівців різних кваліфікаційних категорій, який в принципі можна застосовувати для оцінювання складності праці і керівників, і робітників (в даний час для робітників складність виконуваних робіт визначена тарифікаційну довідником - розрядної сіткою - нормами часу на виконання робіт, правда, постійно відстаючими від життя) [56].

Такий підхід будується на кваліметричній основі розкладанням будь-якого складного явища на основні складові його фактори (частини). Кожен з них має вагомість чи важливість, виражену в частках від цілого так, щоб сума часток дорівнювала цьому цілому. При цьому кількість факторів не має значення, важлива лише їх сума.

Найбільш зручною формою реалізації цього принципу є ситуація, коли ціле приймається за одиницю, а складові фактори (частини) виражаються в частках одиниці. Вагомість кожного фактора в соціолого-математичних моделях визначається, як правило, експертним шляхом із застосуванням соціального методу попарного порівняння, досить детально освітленого в [54].

Для розкладання такого цілісного явища якісного характеру, як складність праці, на складові частини, аналізується зміст виконуваних робіт і виділяються загальні чинники, в тій чи іншій мірі властиві будь-якого виду трудової діяльності. Тому запропоновані далі моделі оцінки складності праці

можна використовувати на підприємствах, в установах і організаціях різного профілю.

Виділенням факторів і встановленням їх вагомості завершується перший етап формування кваліметричної моделі оцінки складності праці будь-якого фахівця.

Дослідження змісту праці, що проводяться протягом останніх двох десятиліть в різних науково-дослідних інститутах, дозволяють зупинитися на наступних досить універсальних факторах складності праці фахівців різних категорій (посадових обов'язків):

- характер робіт, що становлять зміст праці;
- різноманітність (комплексність) робіт;
- самостійність виконання робіт;
- масштаб і складність керівництва;
- додаткова відповідальність.

При цьому перший фактор характеризує технологію трудового процесу, а чотири наступні більшою мірою обумовлені організацією праці. Сукупність цих факторів стосовно до всіх видів робіт, на думку розробників, забезпечує досить повну і всебічну характеристику їх складності.

Експертним шляхом були отримані вагомості цих факторів, названі питомою значущістю ознаки в загальній оцінці складності робіт (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Експертні оцінки ознак складності

Ознаки складності	Питома значимість ознак загальній оцінці складності робіт
1. Характер робіт, що становлять зміст праці	0,30
2. Різноманітність (комплексність) робіт	0,15
3. Самостійність виконання робіт	0,25
4. Масштаб і складність керівництва	0,15
5. Додаткова відповідальність	0,15
Всього	1,00

Крім того, по суті, аналогічний набір факторів складності праці фахівців (службовців) були в будівельній галузі, які можна представити в такий спосіб (табл. 3.19) [56].

Таблиця 3.19

Фактори складності робіт і їх вагомості

п/п	Фактор складності робіт	Вагомість (питома вага) фактора
1	Ступінь спеціалізації (Ф1)	0,10
2	Ступінь самостійності виконання (Ф2)	0,20
3	Ступінь відповідальності (Ф3)	0,15
4	Ступінь новизни роботи (Ф4)	0,25
5	Ступінь творчості (Ф5)	0,30
Всього		1,00

У наведеній в табл. 3.20 кваліметричній моделі оцінки складності робіт використані зазначені в табл. 3.19 параметри в тій інтерпретації, яка була запробована в різних організаціях і на підприємствах різного профілю [56].

Таблиця 3.20

Кваліметрична факторно- критеріальна модель оцінки складності робіт, що виконуються фахівцем

Фактори складності робіт, i	Весомість факторів α_i	Критерии оценки факторов ($j=1,2,3,\dots$)	Значимость критериев X_{ij}
1	2	3	4
1. Ступінь творчості	0,30	Праця: творчий $(\Phi_{1.1})$ формально-логічний $(\Phi_{1.2})$ технічний $(\Phi_{1.3})$	1,0 <u>0,6</u> 0,2
2. Ступінь новизни	0,25	Робота: що знов починається $(\Phi_{2.1})$ нерегулярно повторювана $(\Phi_{2.2})$ – регулярно, протягом кварталу, повторювана $(\Phi_{2.3})$	<u>1,0</u> 0,5 0,2
3. Ступінь самостійності виконання	0,20	Виконання роботи: – повністю самостійно $(\Phi_{3.1})$ – під загальним керівництвом начальника або у відповідності	<u>1,0</u>

		з інструкцією – під безпосереднім керівництвом начальника	($\Phi_{3.2}$) ($\Phi_{3.3}$)	0,6 0,2
4. Ступінь відповідальності (скрізь масштабу керівництва)	0,15	Відповідальний: – за колектив – за роботу групи (2 і більш працівників) – тільки за себе	($\Phi_{4.1}$) ($\Phi_{4.2}$) ($\Phi_{4.3}$)	1,0 0,6 <u>0,3</u>
5. Ступінь спеціалізації	0,10	Робота: – різнорідна по всьому колу завдань підрозділу – різнорідна по окремих розділах визначеної сфери – однорідна узкоспеціалізована	($\Phi_{5.1}$) ($\Phi_{5.2}$) ($\Phi_{5.3}$)	1,0 <u>0,6</u> 0,3
Разом	1,00			
П р и к л а д розрахунку комплексної оцінки складності кожної окремо роботи: $K_{ij} = 0,30 \cdot 0,6 + 0,25 \cdot 1,0 + 0,20 \cdot 1,0 + 0,15 \cdot 0,3 + 0,10 \cdot 0,6 = \underline{0,74}$				

У літературі зустрічається пропозиція включити в перелік факторів складності праці і така ознака, як важливість виконуваних робіт, що розглядається з точки зору впливу її на зниження собівартості, на своєчасність поставки та якість продукції, на собівартість і якість одночасно. Однак ясно, що такий фактор швидше характерний для інженерних працівників (технологів, конструкторів і ін.), У зв'язку з чим не носить універсального характеру [56].

З метою визначення складності робіт на АТ ДнСЗ проведемо експертну оцінку вагомості факторів на прикладі проектно-конструкторського відділу.

Склад експертної групи: директор з розвитку; головний конструктор; начальник бюро з проектування; начальник відділу технічного контролю; начальник відділу з управління персоналом.

Результати експертної оцінки ознак складності робіт у проектно-конструкторському відділі наведено у табл. 3.21. Відповідно отриманих даних максимальна середня вагомість складає для ступеня важливості робіт – 0,29, а мінімальна – для ступеня спеціалізації робіт 0,06.

Кваліметрична модель оцінки складності робіт, що виконуються фахівцем у проектно-конструкторському відділі, наведено у табл. 3.22.

Таблиця 3.21

Експертні оцінки ознак складності робіт у проектно-
конструкторському відділі АТ ДнСЗ

№ п/п	Фактор складності робіт	Вагомість фактора за експертами					Середня вагомість
		1	2	3	4	5	
1	Ступінь важливості робіт (Φ_1)	0,30	0,25	0,35	0,30	0,25	0,29
2	Ступінь новизни роботи (Φ_2)	0,25	0,30	0,20	0,20	0,25	0,24
3	Ступінь творчості праці (Φ_3)	0,15	0,25	0,10	0,15	0,25	0,18
4	Ступінь самостійності виконання робіт (Φ_4)	0,15	0,10	0,20	0,20	0,10	0,14
5	Ступінь відповідальності (Φ_5)	0,05	0,05	0,10	0,10	0,15	0,09
6	Ступінь спеціалізації (Φ_6)	0,10	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
	Всього	1	1	1	1	1	1

Таблиця 3.22

Кваліметрична модель оцінки складності робіт, що виконуються фахівцем у
проектно-конструкторському відділі АТ ДнСЗ

Фактори складності робіт	Вагомість факторів, α_i	Критерії оцінки факторів ($j=1,2,3,\dots$)	Значимість критеріїв Φ_{ij}
1	2	3	4
1. Ступінь важливості робіт	0,29	Робота: - повністю важлива на рівні підприємства; - важлива на рівні структурного підрозділу; - частково важлива	1,0 0,6 0,3
2. Ступінь новизни	0,24	Робота: - що знов починається ($X_{2.1}$) - нерегулярно повторювана ($X_{2.2}$) - регулярно, протягом кварталу, повторювана ($X_{2.3}$)	<u>1,0</u> 0,5 0,2
3. Ступінь творчості	0,18	Праця: творчий ($X_{1.1}$) формально-логічний ($X_{1.2}$) технічний ($X_{1.3}$)	1,0 <u>0,6</u> 0,2
4. Ступінь	0,14	Виконання роботи:	

самостійності виконання		– повністю самостійно ($X_{3.1}$)	<u>1,0</u>
		– під загальним керівництвом начальника або у відповідності з інструкцією ($X_{3.2}$)	0,6
		– під безпосереднім керівництвом начальника ($X_{3.3}$)	0,2
5. Ступінь відповідальності (скрізь масштабу керівництва)	0,09	Відповідальний: – за колектив ($X_{4.1}$)	1,0
		– за роботу групи (2 і більш працівників) ($X_{4.2}$)	0,6
		– тільки за себе ($X_{4.3}$)	<u>0,3</u>
6. Ступінь спеціалізації	0,06	Робота: – різнорідна по всьому колу завдань підрозділу ($X_{5.1}$)	1,0
		– різнорідна по окремих розділах визначеної сфери ($X_{5.2}$)	<u>0,6</u>
		– однорідна узкоспеціалізована ($X_{5.3}$)	0,3
Разом	1,00		

З метою удосконалення мотивації і стимулювання праці керівників, фахівців та спеціалістів АТ ДнСЗ у магістерській роботі розроблено методичний підхід розподілу премії з використанням кваліметричної моделі оцінки складності робіт. Розглянемо сутність рекомендацій.

У кожному структурному підрозділі оцінку складності робіт працівників за відповідний період (місяць, квартал, рік) проводить керівник в залежності від посад за факторами складності робіт: важливості, новизни, творчості праці, самостійності виконання робіт, відповідальності та спеціалізації. Результати оцінки наводяться у табл. 3.23.

Відповідно цих даних необхідно розрахувати інтегральні значення критеріїв складності праці для кожного працівника структурного підрозділу ($\Phi_{int_{ij}}$) за формулою:

$$\Phi_{int_{ij}} = \Phi_{ij} \times \alpha_{ij}, \quad (3.11)$$

де Φ_{ij} - значимість критерієв i -го фактора складності робіт для j -го працівника структурного підрозділу;

α_{ij} - вагомість i -го фактора складності робіт для j -го працівника структурного підрозділу.

Таблиця 3.23

Експертні значення критеріїв складності праці персоналу у структурному підрозділі _____

№ п/п	Посада	Значення критеріїв за факторами складності					
		Ступень важливості робіт, Φ_1	Ступінь новизни роботи Φ_2	Ступінь творчості і праці, Φ_3	Ступінь самостійності виконання робіт, Φ_4	Ступінь відповідальності, Φ_5	Ступінь спеціалізації, Φ_6

Для розподілу преміального фонду в структурному підрозділі підприємства враховується також кількість годин праці кожним співробітником за відповідний період ($T_{пр}$) і визначається коефіцієнт часу ($Kч$), як співвідношення кількості фактично отпрацьованих годин працівником до нормативу.

Потім визначається загальний коефіцієнт за факторами складності робіт для кожного співробітника ($\Phi_{загj}$) за формулою:

$$\Phi_{загj} = (\sum \Phi_{інтjij}) \times Kч_{ij}, \quad (3.12)$$

де $\sum \Phi_{інтjij}$ – сумарні інтегральні значення критеріїв складності праці i -го фактора для j -го працівника структурного підрозділу;

$Kч_{ij}$ – коефіцієнт часу для j -го працівника структурного підрозділу

Загальний коефіцієнт за факторами складності робіт приймається за основу при розподілі преміального фонду структурного підрозділу. Цей показник використовується для розрахунку питомого показника (Y), який визначається за формулою:

$$Y = \sum Пр / \sum \Phi_{загj}, \quad (3.13)$$

де $\sum Пр$ - преміальний фонд структурного підрозділу за відповідний період, грн.

$\sum \Phi_{загj}$ – сума загальних коефіцієнтів складності робіт працівників за відповідний період.

Величина премії для кожного працівника структурного підрозділу ($Прj$) визначається за формулою:

$$Pr_j = \Phi_{zag_j} \times Y \quad (3.14)$$

Результати розподілу преміального фонду персоналу структурного підрозділу з використанням кваліметричної моделі оцінки складності робіт наводяться у табл. 3.24.

Відповідно вищенаведеної методики проведемо розподіл преміального фонду персоналу на прикладі проектно-конструкторського відділу АТ ДнСЗ. Аналіз інтегральних критеріїв складності праці персоналу цього підрозділу, які наведено у табл. 3.26, показує, що у головного конструктора він найбільший і складає 1,0, а найменший у інженера без категорії - 0,244. Співвідношення цих показників складає 4,1 разів, що, на наш погляд, характеризує, в першу чергу, рівень складності робіт цих працівників. Тому, і премія у головного конструктора складає 15370 грн., а у інженера без категорії – 3712 грн. (табл. 3. 27).

Таблиця 3.24

Розподіл премії персоналу структурного підрозділу
з використанням
кваліметричної моделі оцінки складності робіт

№ п.	Посада	Кількість годин праці, Тпр	Коефіцієнт часу, Кч	Сумарні значення критеріїв, Фін	Загальний коефіцієнт, Фзаг	Питомий показник, Y	Величина премії, Прj
1	2	3	4	5	6	7	8
1							

Таблиця 3.25

Експертні значення критеріїв складності праці персоналу у
проектно-конструкторському відділі АТ ДнСЗ

	Посада	Значення критеріїв за факторами складності					
		Ступень важливості робіт, Ф ₁	Ступень новизни роботи Ф ₂	Ступень творчості і праці, Ф ₃	Ступень самостійності виконання робіт, Ф ₄	Ступень відповідальності, Ф ₅	Ступень спеціалізації, Ф ₆
1	Головний конструктор	1	1	1	1	1	1

2	Заступник головного конструктора по продукції	1	1	1	0,6	1	0,6
3	Заступник головного конструктора	1	1	1	0,6	1	0,6
4	Начальник бюро з проектування	0,6	0,5	1	0,6	1	0,6
5	Провідний інженер з авторського нагляду	0,6	0,5	1	0,6	1	0,6
6	Інженер- конструктор I категорії	0,6	0,5	0,6	0,2	0,6	0,3
7	Інженер- конструктор I категорії	0,6	0,5	0,6	0,2	0,6	0,3
8	Інженер- конструктор II категорії	0,3	0,2	0,6	0,2	0,3	0,3
9	Інженер	0,3	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3

Таблиця 3. 26

Інтегральні значення критеріїв складності праці персоналу у
проектно-конструкторському відділі АТ ДнСЗ

	Посада	Значення критеріїв за факторами складності						Всього
		Ступень важливо сті робіт, Ф ₁	Ступінь новизни роботи Ф ₂	Ступінь творчост і праці, Ф ₃	Ступінь самостійно сті Ф ₄	Ступінь відповід альності Ф ₅	Ступінь спеціалі зації, Ф ₆	
1	Головний конструктор	0,29	0,24	0,18	0,14	0,09	0,06	1,0
2	Заступник головного конструктора по продукції	0,29	0,24	0,18	0,084	0,09	0,036	0,92
3	Заступник головного конструктора	0,29	0,24	0,18	0,084	0,09	0,036	0,92
4	Начальник бюро з проектування	0,174	0,12	0,18	0,084	0,09	0,036	0,684
5	Провідний	0,174	0,12	0,18	0,084	0,09	0,036	0,684

	інженер з авторського нагляду							
6	Інженер-конструктор I категорії	0,174	0,12	0,108	0,028	0,054	0,018	0,474
7	Інженер-конструктор I категорії	0,174	0,12	0,108	0,028	0,054	0,018	0,474
8	Інженер-конструктор II категорії	0,087	0,048	0,108	0,028	0,027	0,018	0,316
9	Інженер	0,087	0,048	0,036	0,028	0,027	0,018	0,244
	Всього							5,716

Таблиця 3.27

Розподіл премії персоналу проектно-конструкторського відділу
з використанням кваліметричної моделі оцінки складності робіт

№ п.	Посада	Кількість годин праці, Тпр	Коефіцієнт часу, Кч	Сумарні значення критеріїв, Фін	Загальний коефіцієнт, Фзаг	Питомий показник, Y	Величина премії, Прі
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Головний конструктор	178	1,06	1,0	1,06	14500	15370
2	Заступник головного конструктора по продукції	178	1,0	0,92	0,92	14500	13340
3	Заступник головного конструктора	152	0,90	0,92	0,83	14500	12035
4	Начальник бюро з проектування	174	1,04	0,684	0,71	14500	10295
5	Провідний інженер з авторського нагляду	168	1,0	0,684	0,684	14500	9918
6	Інженер-конструктор I категорії	160	0,95	0,474	0,45	14500	1071
7	Інженер-конструктор I категорії	144	1,0	0,474	0,474	14500	6525
8	Інженер-конструктор II категорії	168	1,0	0,316	0,316	14500	4582
9	Інженер	176	1,05	0,244	0,256	14500	3712
	Всього			5,716	5,700	14500	82650

ВИСНОВКИ

1. На сьогодні в Україні спостерігається зростання рівня безробіття, відтік персоналу за кордон, це веде за собою підвищення вимог до персоналу фірм і підприємств, до організації науково обґрунтованої кадрової політики, до зростання попиту на менеджерів з управління людськими ресурсами, і зниження, в порівнянні з попитом, пропозицій на ринку праці, фахівців високого рівня з урахуванням стратегії розвитку підприємства.

Управління персоналом характеризується як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємств. Методологічною основою побудови системи управління персоналом є системний підхід до використання людського фактора. Підсистема управління персоналом тісно взаємодіє з іншими підсистемами – фінансової, інноваційної, інвестиційної, стратегічного планування, виробничої, збутової.

Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом: забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку.

2. Основні методи управління персоналом:

- організаційно-адміністративні, засновані на прямих директивних вказівках;
- економічні, обумовлені економічним стимулами;
- соціально-психологічні, застосовувані з метою підвищення соціальної активності працівників.

3. АТ «Дніпропетровський стрілочний завод» (АТ ДнСЗ) - є одним з найстаріших підприємств галузі. Підприємство виробляє елементи верхньої будови колії: стрілочні переводи, глухі перетинання різних марок, та зрівнювальні пристрої. Якість стрілочної продукції, що випускається,

забезпечується конструкторсько-технологічним потенціалом підприємства і гарантовано системою менеджменту якості.

На підприємстві використовується лінійно-функціональна структура управління: сім функціональних директорів; основні цеха: сталеливарний №1 і №2, механозаготівельний, механоскладальний, інструментальний, транспортний. Відділ з управління персоналом підпорядкований Першому заступнику Голови правління – директору з економіки та фінансів.

4. Результати аналізу основних показників діяльності АТ ДнСЗ свідчать, що вони у 2019 р. мають тенденцію зменшення:

- доходи від реалізації продукції на - 36,6 %.
- валовий прибуток від реалізації на - 44 %;
- рентабельність реалізованої продукції (на основі фінансового результату) – на 51 %.
- чисельність персоналу скоротилася на 65 чол.
- продуктивність праці на - 32.2 %.

Головною причиною такого явища є зниження закупівлі стрілочної продукції на внутрішньому ринку АТ «Укрзалізниця» на 50 %.

Темпи зростання реальної середньомісячної заробітної плати нижчі у співвідношенні з фактом і складають відповідно у 2018 році 35,7 %, а у 2019 році - 0,4 %.

5. Результати аналізу структури персоналу у 2019 р:

- середній вік працівників – 42,6 р.;
- чисельність працівників з вищою освітою - 30 %;
- найбільше працівників зі стажем 1-3 років було 32,8 %,
- чисельність керівників скоротилася на 20 %, а професіоналів і фахівців – на 8,3 %.

Найбільші коефіцієнти кваліфікації мають керівники, майстри та бригадири – 0,96.

На підприємстві відбувається проблема з рухом персоналу.

Коефіцієнт прийому кадрів має тенденцію суттєвого зниження: з 31,8 % до 13,8 %, а коефіцієнт вибуття складає 22 %.

6. З метою прогнозування у магістерській роботі досліджуються наступні ряди динаміки показників діяльності АТ ДнСЗ: чисельність персоналу, середньомісячна заробітна плата, продуктивність праці, чистий дохід. Розроблено кореляційно-регресійна модель залежності чистого доходу від продуктивності праці.

7. На підприємстві коефіцієнт плинності кадрів суттєво перевищує рекомендовані норми (5 - 10 %) , який складає: 2017 рік – 15.2 %, 2018 рік – 16,7 %, 2019 рік – 12,8 %.

З метою економічної оцінки плинності кадрів удосконалено методика визначення втрат підприємства у зв'язку зі перервами в роботі з причин плинності, зниженням продуктивності праці, витрат по проведенню набору персоналу, які склали у 2019 році – 2473 тис. грн.

За результатами анкетування виявлені причини звільнення персоналу АТ ДнСЗ. Рівень заробітної плати не влаштовує 82,1% звільнених працівників, система преміювання - 62,4%.

8. Для підвищення мотивації та стимулювання праці персоналу АТ ДнСЗ розроблено система КТУ для робітників.

Удосконалено методичний підхід щодо оцінки складності праці керівників, фахівців, спеціалістів різних кваліфікаційних категорій на основі кваліметричної системи. Вагомість або важливість кожного фактора складності робіт визначається на основі експертних оцінок. Ця система рекомендується для розподілу премій керівників, фахівців, спеціалістів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. — 666 с.

2. Качалина Л.Н., Конкурентоспособный менеджмент – М.: ЭКСМО, 2013 г. – 288 с.,
3. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом – М.: Дашков и К, 2014 г.
4. Бажан І.І. Сутність категорії "трудоий потенціал" та її економічна природа / І. І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. — 2003. — № 1 (20). — С. 69 -73.
5. Гольдфарб А.Г. Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленного предприятия / А.Г. Гольдфарб // Коммунальное хозяйство городов. — К. : Техніка, 2004. — Вип. 59. — С. 231 - 238.
6. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. — К. : Кондор. — 2007. — 428 с.
7. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — К. : Центр учбової літератури, 2011. — 467 с.
8. Беяцкий Н.П. Управление персоналом: [учеб. пособие для экон. спец. вузов] / Н.П. Беяцкий, С.Е. Велесько, П. Рой. — [2-е изд., стереотип]. — Минск, 2003. — 349 с.
9. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персонала: [учеб. пособие для вузов] / Н.Л. Гавкалова. — Харьков:Харк. нац. экон. ун-т, 2005. — 303 с.
10. Управление персоналом организации: [учебник] / Под. ред. А.Я. Кибанова. — [2-е изд., доп. и перераб.]. — М., 2003. — 638 с.
11. Одегов Ю. Г. Экономика персонала. Ч. I. Теория : Учебник / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — М.: Издательство "Альфа-Пресс", 2009. — 1062 с.
12. . Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под. ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЗиУ, 2001. -312с.
13. Економічний енциклопедичний словник. У 2-х томах. Том 1 / За

ред С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2006. – 616 с.

14. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособ. / Г.В. Щекин; авт.-сост. Г.В. Щекин. - Второй изд., Стереотип. - К.: МАУП, 2003. - 280 с.

15. Гришнова А.А. Человеческий капитал: формирование в системе образования и профессиональной подготовки / О.А. Гришнова. - М.: Т-во «Знание», КОО, 2001. - 254 с.

16. Экономическая энциклопедия: В трех томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерный (отв. Ред.) И др. - М.: Издательский центр «Академия», 2000. - 848 с.

17. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. - М.: Финстатинформ, 1997. - 878 с.

18. Марр Р. Словарь / Р. Марр, А. Флиастер. - М.: Человек и труд. - 1994. – Т о м 1. - 127 с.

19. Пелих А.С. Теория управления – М.: ИНФРА-М, 2013 г. – 336 с.

20. Десслер Г. Управление персоналом – М.: ЮНИТИ, 2014 г. – 313 с.

21. Горфинкель В.Я. Инновационный менеджмент– М.: Интел-Синтез, 2014 г. – 424 с.

22. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу : [монографія] / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. – 295 с.

23. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] // URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf 8.

24. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу – http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf

25. Сардак, О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О. В. Сардак // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 303-307

26. Маслова В.М. Управление персоналом – М.: Дашков и К, 2013г. – 265 с.
27. Егоршин А.П., Основы менеджмента – М.: Дашков и К, 2014 г. – 376 с.
28. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992, с. 395.
29. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
30. Никифороенко В.Г Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
31. А.О.Климчук, А. М. Михайлов/ Сумський національний аграрний університет. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності/ Маркетинг і менеджмент інновацій, 2018, № 1.
32. Маслоу А. Мотивация и личность. – М.; 1998 – 316 с.
33. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 501с.
34. Управління розвитком соціально-економічних систем у духовно-моральному та соціокультурному вимірі [Текст] : [монографія : у 2 ч.] / В. В. Компанієць. - Х. : УкрДАЗТ, 2011 - 2012.
35. Про нас ДнСЗ. URL: <http://www.dsz.dp.ua/ua/about>.
36. Річна звітність АТ «Дніпропетровський стрілочний завод» / офіційний сайт АТ «Дніпропетровський стрілочний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу - URL: <http://www.dsz.dp.ua/ua/downloads>
37. Управління якістю ДнСЗ. URL: <http://www.dsz.dp.ua/ua/quality-control>.
38. Семенов Г.В. Исследование и оценка организационной эффективности систем управления: Учебное пособие. - Казань: Изд-во Казанского ун-та, 2004. - 184с.

39. СТП ДнСЗ 5.5.1- 2015. Положение о подразделении. Должностные инструкции. Порядок разработки, 2015. – 48 с.
40. Фінансовий менеджмент : підручник / В.П. Мартиненко, Н.І. Климаш, К.В. Багацька, І.В. Дем'яненко, [та ін.] за заг. ред. Т.А. Говорушко. – Львів «Магнолія 2006», 2014. – 344с.
41. Таблица индексів інфляції за 2010 – 2020 роки. URL: <https://buhgalter.com.ua/dovidnik/norma-robochogo-chasu/tablitsya-indeksiv-inflyatsiyi/>.
42. Економіка залізничного транспорту [Текст] підручник / за ред. Ю.В. Кулаєва, Ю.С. Бараша, М.В. Гненного; ДНУЗТ. – Дніпропетровськ, 2014. - 480 с.
43. Оптимизация структуры и состава производственного персонала предприятия [Електронний ресурс] / Д.А. Журлов, Н.А. Скрипник // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 1 (6). – С. 37-44. – Режим доступу до журн - <https://economics.opu.ua/files/archive/2013/No1/37-44.pdf>.
44. Криворучко О.М. Кононов О.І. Водолажська Т.О МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ до практичних занять з дисципліни «Управління персоналом» (Частина І. «Системні аспекти управління персоналом») ,Харьків, ХАДУ, 2012. – 50 с.
45. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. — К.:Кондор, 2003. — 296 с.
48. Турунцева М.Ю., Юдин А.Д. і др. Некоторые подходы к прогнозированию экономических показателей. – М.: Институт экономики переходного периода, 2005. – 195 с.
49. Теорія статистики : навч. посібник для вузів/ П. Г. Вашків, П. І. Пастер, В. П. Сторожук, Є.І. Ткач. -2-ге вид., стер.. -К.: Либідь, Б.г.. -320 с.
50. Волкова И. А., Кондакова А.А. Формирование процесса управления текучестью кадров на предприятии URL: [file:///C:/Users/admin/Downloads/22-1-183-1-10-20180921%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/22-1-183-1-10-20180921%20(3).pdf).

51. Современные подходы к оценке текучести персонала. URL: <https://hr-portal.ru/article/sovremennyye-podhody-k-ocenke-tekuchesti-personala>
52. Кодекс законів про працю України 2020 (зі змінами та доповненнями) . URL: <https://pracja.com.ua/kzpp/211.html>.
53. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві / Вісник університету «Україна» № 15 , 2012, - с. 98 - 103
54. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. / А. М. Колот. — К.: КНЕУ, 2008. — С. 224.
55. Положення про преміювання робітників АТ ДнСЗ за виробничі результати праці, 2019. -21 с.
56. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций. URL: <https://biglibrary.ru/category38/book121/>.